



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA

FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS

Tesina para optar al Título de Ingeniero de Sistemas

Diseño organizacional en la empresa Morales Alvarado S.A.

Autores:

- | | |
|---|------------|
| • Br. Morales Alvarado Xochil Yessenia | 2008-23407 |
| • Br. Espinoza Aguilar Nelly del Carmen | 2008-23572 |
| • Br. Medina Espinoza Jamie Mariela | 2008-23366 |

Tutor:

Ing. Mario José Selva Mendoza

Managua, Lunes 11 de Agosto del 2014

AGRADECIMIENTO

Agradecemos ante todo a Dios, por habernos permitido la oportunidad de contar hasta el día de hoy de buena salud y de disponibilidad de tiempo y capacidad para llevar a cabo el curso.

Agradecemos a nuestros padres por su apoyo incondicional ante todo momento y por brindarnos la oportunidad de haber llegado hasta donde estamos el día de hoy.

Agradecemos a nuestros docentes, por los conocimientos otorgados a través del curso y que ha sido guía para llevar a cabo dicho trabajo. De igual manera a todo el equipo técnico de la universidad que hizo posible la ejecución de este curso que estamos tomando y que es clave para alcanzar y cumplir uno de los objetivos primordiales de nuestra vida, como lo es la culminación de nuestros estudios universitarios.

Agradecemos de igual manera al Gerente de la empresa Morales Alvarado SA, por haber permitido la realización de dicho estudio en la empresa.

RESUMEN DEL TEMA

En el presente documento se desarrolla un diseño organizacional para la empresa Morales Alvarado SA ajustado a las necesidades, procesos y mecanismos que existen en la empresa. El análisis y diseño organizacional es importante para la organización como tal, ya que permitirá visualizar las unidades y sus relaciones de interdependencias, así mismo facilitara la división del trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

El diseño organizacional que se plantea resulta de una modificación en función de mejoras y cambios al diseño existente en la empresa, esto con el objetivo de proveer una alternativa de solución a los problemas encontrados como la deficiencia a nivel de productividad y direccional y de proporcionar grandes ventajas positivas que giren en torno a la eficiencia de las actividades, el buen desempeño y facilitar acceso a una información sólida y eficaz.

Es por ello que toda la información contenida en este trabajo esta detallada de manera que se analice lo actual versus lo propuesto según las necesidades de mejora y junto con ello se exponen herramientas de base que justifican dichos acápites y que sirven de soporte para la dirección de la empresa.

Palabras Claves: Diseño Organizacional, Estructura Organizativa, Organización, Misión, Visión, Procesos.

INDICE

Descripción	Página
I. INTRODUCCION	1
II. SITUACION PROBLEMÁTICA	3
III. OBJETIVOS	5
• Objetivo General	5
• Objetivos Específicos	5
IV. JUSTIFICACION	6
V. MARCO METODOLOGICO	7
CAPITULO I: GENERALIDADES DE LA EMPRESA	
1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA	10
1.1.1 RESEÑA HISTORICA	10
1.1.2 UBICACIÓN GEOGRAFICA	11
1.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	12
1.2.1 OBJETIVO GENERAL	12
1.2.2 MISION	12
1.2.3 VISION	12
1.3 POLITICAS DE LA EMPRESA	12
1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA ACTUAL	13
1.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	16
1.6 ANALISIS DE PROCESOS	18
1.6.1 DESCRIPCION DEL PROCESO RELEVANTE	18
1.6.2 DESCRIPCION DEL PROCESO ESTRATEGICO	20
1.6.3 DESCRIPCION DEL PROCESO DE APOYO	21
CAPITULO II: ANALISIS SITUACIONAL	
2.1 ANALISIS PEST	33
2.2 ANALISIS INTERNO	39

CAPITULO III: ANALISIS FODA	
3.1 ANALISIS FODA	50
3.1.1 ANALISIS INTERNO	50
3.1.1.1 FORTALEZAS	50
3.1.1.2 DEBILIDADES	50
3.1.2 ANALISIS EXTERNO	53
3.1.2.1 OPORTUNIDADES	53
3.1.2.2 AMENAZAS	53
CAPITULO IV: DISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO	
4.1 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	59
4.1.1 OBJETIVO GENERAL	59
4.1.2 MISION	59
4.1.3 VISION	59
4.2 PRINCIPIOS	60
4.3 VALORES	61
4.4 FILOSOFIA	63
4.5 POLITICAS DE LA EMPRESA	63
4.5.1 ATENCION AL CLIENTE	63
4.5.2 DESCUENTOS, PROMOCIONES Y CREDITOS	64
4.5.3 POLITICAS INTERNAS	65
4.6 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA	66
4.7 AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA	74
4.8 CADENA DE VALOR	77
4.9 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	77
4.10 CULTURA ORGANIZACIONAL	79
4.11 PROCESO PRODUCTIVO	80
4.12 MAPEO DE PROCESOS	83
4.13 ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS	84

VI. CONCLUSIONES	106
VII. RECOMENDACIONES	107
ANEXOS	

I. INTRODUCCION

En la actualidad la necesidad que se presenta ante una determinada población se traduce en un producto o servicio que disponer en el mercado, razón por la cual se crean nuevas empresas para suplir con dicha demanda. Ante todo estas empresas muchas veces carecen de conocimientos de estructura y bases organizacionales, dos grandes ramas que solidifican a la empresa y marcan gran ventaja ante la competitividad del mercado. Por ello el diseño organizacional es un elemento tan esencial en cualquier organización que denota en ella la solidez y eficiencia en todos sus servicios y el proceder de su recurso humano.

Debido a lo antes mencionado, el diseño organizacional en la empresa Morales Alvarado S.A., una empresa nacional que ofrece productos y servicios de bordados a la población en general ubicada en la ciudad de Managua, será el tema en estudio, tomando como base el análisis de la situación problemática que posee como la baja relación entre la misión y visión, la ausencia de un organigrama que incluya todas las áreas de trabajo e inexistencia de herramientas organizacionales que auxilien a los usuarios a comprender mejor su accionar dentro de la empresa.

Por lo tanto, el diseño organizacional¹ específico para la empresa Morales Alvarado SA, permitirá dar la solución a la mayoría de las problemáticas o ser iniciativa para generar el cambio. Con dicho diseño se plantea beneficios importantes como la optimización de los recursos y encaminar estos hacia el alcance de la misión y visión; proporcionar a los trabajadores indicaciones generales sobre las funciones a ejecutar, apoyo en la

¹ Jairo Amaya (2005) .Gerencia: Planeación & Estrategia

productividad, la eficiencia y el desempeño. Con el propósito fundamental de que la gerencia cuente con una herramienta administrativa que contribuya a lograr la efectividad operativa de la empresa y por ende ser competitiva en un mercado globalizado que presenta cada día nuevos desafíos.

El contenido de la presentación de la información abarca desde el análisis preliminar de la situación de la empresa hasta llevar a cabo el desarrollo de un nuevo diseño organizacional con el cual la empresa logre alcanzar un alto grado de eficacia y eficiencia.

II. SITUACION PROBLEMÁTICA

La empresa Morales Alvarado S.A es una empresa que ofrece productos y servicios de bordados industrial, la cual con el tiempo que lleva en el mercado ha logrado satisfacer la demanda de sus clientes. Se encuentra ubicada de la CST 2 cuerdas al Sur ½ cuadra abajo, Managua. Su motor principal es el área de ventas, debido a que es el área que efectúa la fuerza de ventas y maneja los elementos principales: los Clientes. Igualmente posee su motor productivo, que lo compone el área de bordado, departamento que procesa todas las ordenes de trabajo de los clientes. Las otras áreas complementan el accionar a diario de la empresa y se encargan de aportar entradas para otras actividades de la misma.

Sin embargo la deficiencia en el aspecto organizacional que existe en la empresa esta enfatizado en que la misión y visión solo se conoce por la gerencia y en pocas ocasiones se ha dado a conocer a algunos trabajadores pero establecida como tal no está; igualmente la inseguridad que presentan los trabajadores cuando llegan por primera vez a la empresa debido a que no tiene orientación más allá que verbal sobre las funciones a ejecutar; los trabajadores poseen pocos conocimientos sobre la consecución de actividades que conllevan algunos procesos y que por tanto se ven obligados a preguntar o investigar, lo cual genera atrasos e inseguridad .

Todo lo antes mencionado afecta sustancialmente la eficiencia en los diferentes procesos, bajas en el desempeño, genera carencia en el flujo de comunicación y de información de manera que afecta indirectamente la atención que se le otorga a los clientes y el ambiente laboral interno que por consiguiente ocasiona que la imagen de la empresa se ve afectada no solo para el mercado sino que se convierte en una ventaja para la competencia que cada día crece más.

III. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- **Desarrollar un diseño organizacional para la empresa Morales Alvarado S.A.**

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- **Analizar la situación de la empresa de acuerdo al diseño organizacional existente en la misma.**
- **Realiza un análisis FODA que permita identificar los puntos críticos de estudio.**
- **Realizar un nuevo diseño organizacional que contribuya a lograr la eficiencia y efectividad operativa de la empresa.**

IV. JUSTIFICACION

El diseño organizacional es para cualquier empresa elemento sustancial en las operaciones de la misma y base para el alcance de las metas y objetivos propuestos, que contribuyen al crecimiento interno y externo de la empresa.

El desarrollo de un nuevo diseño organizacional para la empresa Morales Alvarado SA (Moralsa) es la herramienta efectiva para la mejora de las deficiencias y generar ventajas que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la empresa, con el cual pueda proporcionarse a todo el personal un mejor conocimiento del entorno de la organización para la cual laboran y así orientar sus esfuerzos e identificarse con la empresa; al mismo tiempo con las herramientas que se proporcionan en el estudio contribuir eficazmente a la mejora de las diferentes gestiones y procesos y principalmente en la toma de decisiones y en afianzar las bases de crecimiento y desarrollo de la organización y de esta manera que la empresa en su acción diaria se encamine en la ejecución de su misión y visión.

Ante todo lo antes mencionado este nuevo diseño que se propone permite generar ventajas competitivas para la empresa, puesto que permite ubicar al personal en los puestos más idóneos según sus capacidades y habilidades y explotando eso orientar todos los esfuerzos hacia el alcance de las metas propuestas.

V. MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente capítulo se presenta el tipo de investigación que se llevó a cabo, la población y muestra del trabajo, así como también la lista de las actividades que se llevaron a cabo y los diferentes instrumentos que se utilizaron para recolectar la información.

5.1 TIPO DE INVESTIGACION²

El tipo de diseño de la investigación se fundamenta en un estudio no experimental, de campo, descriptivo, evaluativa y aplicada que generó la información para desarrollar el trabajo; basándose en datos obtenidos por indagación de las condiciones actuales que permitieron la realización de una evaluación objetiva bajo una serie de criterios.

Es no experimental, ya que se basó en observaciones de las situaciones existentes y en su contexto natural; así como de la información suministrada para luego realizar el análisis de estas.

De campo, porque se va a obtener información de las personas indicadas y a la vez se recogerá la información en su ambiente natural.

Descriptivo, porque a través de él se pudo describir, registrar, analizar e interpretar la situación actual de la empresa y así poder plasmar lo mejor posible con la información más fiel de lo que es esta.

Evaluativa, debido a que surgirá de la necesidad de diagnosticar el estado actual en el que se encuentran las condiciones de trabajo, para establecer las medidas correctivas necesarias, de esta forma lograr un mejoramiento continuo para la optimización

² Heinemann, K. (2003). INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA EN LAS CIENCIAS. (1era Edición). Sevilla: Editorial Paidotribo.

de los recursos, permitiendo resolver posibles fallas que intervengan en el funcionamiento de la empresa.

Aplicado, ya que después de analizar cada una de las actividades, se diseñarán las normas y procedimientos necesarios para la ejecución detallada de cada uno de estas, dentro de los parámetros establecidos.

5.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN³

Se emplearon diferentes técnicas y estrategias para la obtención de información y datos relevantes que permitieron la realización del informe, entre las estrategias más importantes se encuentran:

5.2.1 OBSERVACIÓN DIRECTA

La observación directa es muy importante para el desarrollo del informe, ya que a través de esta se pudo visualizar los procesos productivos y las condiciones del lugar para poder plasmarlo.

5.2.2 ENTREVISTAS

La entrevista es una excelente técnica por medio de la cual se pudo hablar con las diferentes personas indicadas o las que manejan la información que necesite, las cuales suministraron todo lo que necesite para llevar a cabo el informe. La intención de esta es recaudar la mayor cantidad de información posible de las diferentes áreas de la empresa sobre el proceso que se lleva a cabo dentro de la misma, con las personas que más dominan o que trabajan a diario con esto.

Para la debida recolección de información, en primer lugar se gestionó una cita con el gerente de la empresa, en la cual se

³ Yuni J. &, Urbano C. (2006). Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación. (2da edición). Lima: Editorial Brujas.

aplicó una entrevista. Dicha entrevista tenía por objetivo recabar información tanto general como específica de los aspectos organizacionales de la empresa, Resultado de esto, se obtuvo información sobre el tiempo de operatividad, el cual es de un poco más de año y medio, de las áreas operativas, administrativas y financieras de la empresa, como llegan a coordinarse, se facilitó información sobre la reseña histórico y se obtuvo conocimiento más a fondo sobre el giro comercial de la misma.

5.2.3 El cuestionario

Instrumento utilizado con los empleados y/o supervisores a los cuales se les hicieron preguntas relaciones a sus tareas que realizan a diario para su posterior análisis

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

En el siguiente capítulo se presenta las generalidades de la empresa, el cual contiene la descripción de la empresa y los diversos procesos.

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Morales Alvarado SA es una empresa nacional que ofrece el servicio de bordado industrial, abarcando un sinnúmero completo de aplicaciones para la población en general, como uniformes, banderas, delantales, gorras, pantalones, gabachas., etc. La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Managua, Distrito, de la CST 2 cuadras al Sur ½ cuadra abajo. Actualmente la empresa cuenta con cuatro departamentos definidos, como lo es el de ventas, producción, contabilidad y recursos humanos, totalizando entre ellos 21 trabajadores.

1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA

Moralsa es una empresa relativamente nueva con menos de un año de operación en el mercado, dado que nace de otra empresa nacional llamada Cover. La razón de la disgregación se debe a razones de gerencia que enfatizan primordialmente en la protección de la empresa, separación de centros de costos y la inversión de nuevos accionistas.

A pesar del cambio, la empresa ha mantenido su cartera de clientes, la calidad que los identifica y se enfatizan en la búsqueda y satisfacción de nuevos clientes pero dándose a conocer por la nueva razón social.

La infraestructura del edificio es de una sola planta, la cual posee área de parqueo, área de ventas, de producción, bodega y demás oficinas. El espacio físico está dividido de la siguiente manera:

1.1.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La empresa se encuentra ubicada en Managua, en una zona bastante conocida y concurrida a diario por lo habitantes, las calles aledañas son la calle 27 de Mayo y la pista principal de Bolonia, lugar de referencia la CST-Central Sandinista de Trabajadores. (Ver figura 1)

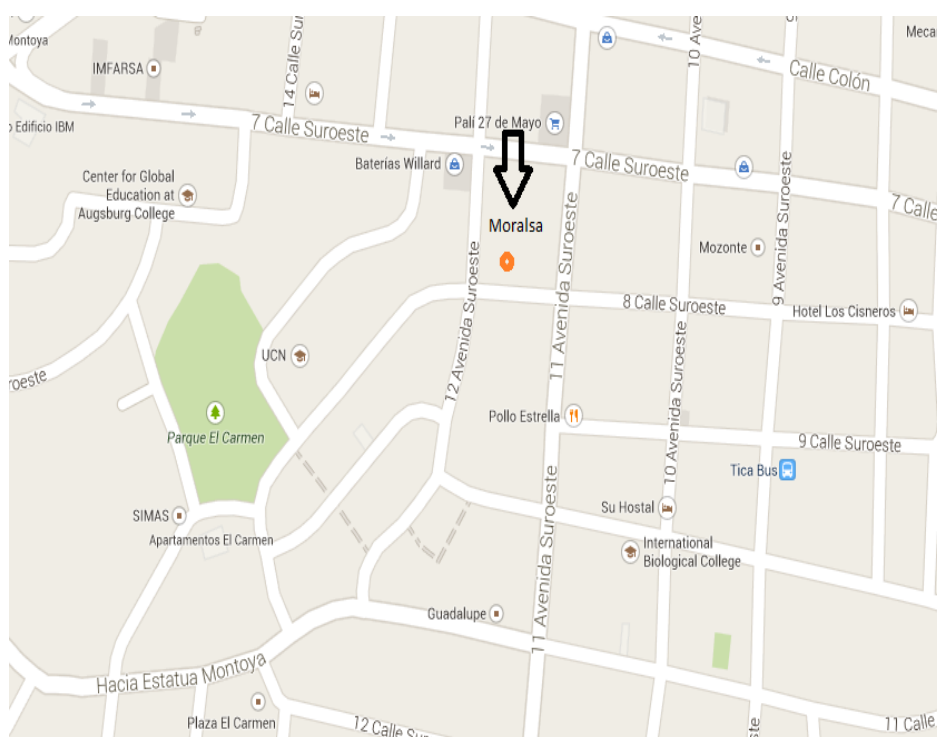


Figura 1. Ubicación de la Empresa

Fuente Google Map

1.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Brindar atención al cliente con la mayor responsabilidad posible atendiendo los requerimientos de los clientes.

1.2.2 MISION

Somos una empresa que ofrece el servicio de bordado de mejor calidad y bajo precio en un excelente ambiente, brindando una buena atención al cliente, con el propósito de satisfacer sus necesidades.

-Al analizar la misión actual de la empresa, se puede determinar que de acuerdo a los elementos que debe contener una misión, esta no especifica los clientes a alcanzar ni el mercado meta que se desea así mismo no hace mención de los valores ni de las capacidades de la empresa, elemento que denotan solidez en la misión.

1.2.3 VISION

Ser una empresa de prestigio y con estabilidad en el mercado en Servicios de Bordado de la mejor calidad y bajo precio, brindando una excelente atención al cliente, para lograr de ésta forma el liderazgo y reconocimiento a nivel nacional.

-La misión con la que la empresa cuenta actualmente está orientada hacia lo que quiere ser pero no toma en cuenta los parámetros con los cuales va a lograrlo ni los valores que desea demostrar.

1.3 POLITICAS DE LA EMPRESA

Las políticas son elementos importantes de toda organización, ya que funcionan como directrices en la dirección de la fuerza de

ventas de las mismas. Por tal razón para este caso, se han determinado las siguientes políticas aplicables a la empresa.

1. Realizar todo trabajo con excelencia.
2. Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
3. Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
4. Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
5. Ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
6. Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
7. Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA ACTUAL

Una vez realizada la recopilación de información cuyo objetivo es recabar información tanto general como específica de los aspectos organizacionales de la empresa se encontró que la empresa no tiene definida a ciencia cierta la misión y visión, lo cual no se da a conocer al resto del recurso humano de la misma, Si cuentan con una idea sobre la estructura que posee, pero la definición o establecimiento de esa estructura como la oficial aún no se ha logrado, así mismo no dispone de base de conocimiento, donde se encuentre de manera ordenada la información sobre la empresa, políticas y procedimientos, además de presentar de manera detallada la delimitación de las actividades,

responsabilidades y funciones de cada unidad así como también de los cargos que integran a las mismas.

Igualmente se permitió recorrer las instalaciones de la empresa y presenciar la operatividad de la misma y con lo cual se puede presentar la siguiente tabla, en la cual se aprecian las diferentes áreas y sus puestos relacionados.

Área	Puestos	Cantidad de Colaboradores
Gerencia General	Gerente General	1
Área de Ventas	Gerente de Ventas	1
	Ejecutivos de Ventas	3
Departamento de Bordado	Supervisor de Bordado	1
	Bordadores	2
	Afinador/Empacador	1
	Contador General	1
Contabilidad	Auxiliar Contable	1
	Caja	1
Bodega	Responsable de Bodega	1
	Auxiliar de Bodega	1
	Responsable de Entrega	1
Recursos Humanos	Gerente de RRHH	1
Servicios Generales	Compras	1
	Vigilante	2
	Conductor	1
	Conserje	1
	Total	21

Tabla 1. Áreas y Puestos de la Empresa
Fuente. Elaboración Propia

De acuerdo a la tabla anterior se puede destacar la población total de la empresa, la cual cuenta con 21 trabajadores, a los cuales se les aplicaran instrumentos de recolección de información para constatar la necesidad de la estructura organizacional que se propone en el presente documento.

Según el análisis de los cuestionarios aplicados a los trabajadores seleccionados del muestreo (Ver anexos II), la mayoría confirman que no se les ha dado conocer ningún aspecto o estructura organizacional, que ya sea misión, visión, estructura del organigrama, etc.

Así mismo, los trabajadores consideran de vital importancia la existencia de un manual de funciones para el puesto que desempeñan, debido al gran apoyo que pueda generar al momento de su contratación o simplemente en el desempeño que tienen dentro de la empresa. Y si de apoyar más a los trabajadores se trata, la existencia de todas las herramientas organizacionales bien definidas contribuyen sustancialmente en el desempeño esperado y a su contribución en el alcance de su visión y misión.

1.5 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ⁴

La estructura organizativa que se presenta a continuación se obtuvo de la información brindada por la gerencia donde se representa cada una de las áreas de trabajo de la empresa Moralsa y como están interconectadas entre sí en. Cabe destacar que esta estructura no está expuesta en ningún lugar visible por toda la empresa sino que se maneja de base por la gerencia y en ocasiones se da a conocer a terceras personas pero de manera verbal. La elaboración de la siguiente estructura se realizó de manera empírica en concordancia con la información brindada.

⁴ Gilli, J. J., Arostegui, A., Doval, I., Iesulauro, A. & Schulman, D. (2007). Diseño Organizativo: Estructura y procesos. Ediciones Granica SA.

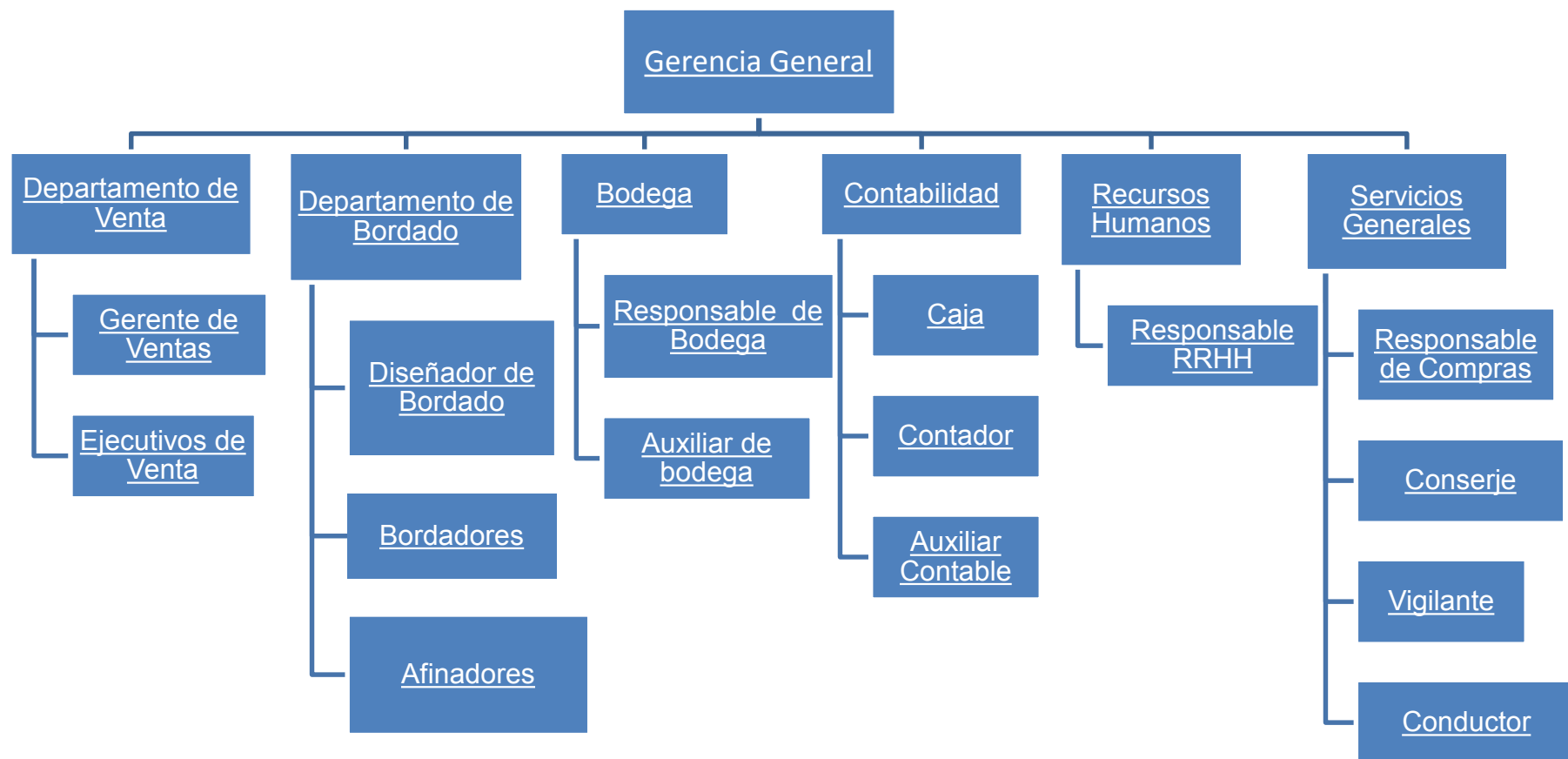


Figura 2. Estructura Organizativa Actual

Fuente. Elaboración Propia

1.6 ANALISIS PROCESOS

MORALSA, es una empresa que se encarga de brindar los servicios de bordado industrial para lo cual posee diversos procesos que juntos entre si conforman el accionar diario de la empresa. Para ello se analizaran en tres grandes ramas, iniciando con el proceso relevante el cual se identifica con el proceso productivo de la misma; el proceso estratégico identificados con los procesos de gerencia y los procesos de apoyo que sirven como su palabra lo indica de soporte al resto de actividades.

1.6.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO RELEVANTE (BORDADO)

En esta sección se explica el proceso de bordado que abarca desde la recolección de la información sobre el pedido que se producirá hasta que se le entrega al cliente el pedido u orden realizada.

La manera en que se registra el proceso es mediante una orden de trabajo generada por el sistema de facturación y control de Inventario que posee la empresa. En dicha orden se especifica un bloque completo de información que abarca desde el cliente, el producto y el servicio en sí.

Para una mejor explicación del proceso se explicara en bloques de actividades que se corresponden con las áreas involucradas.

-Gestión de Ventas: Es la actividad que se genera o se entabla entre el cliente y el ejecutivo de venta, de manera que el cliente especifica sus requerimientos y el ejecutivo gestiona la orden de trabajo en donde se especifica todo lo que se realizara.

-Producción del Bordado: Es la actividad donde se realiza o efectúa todo lo que indica la orden de trabajo del cliente. En esta fase el supervisor del área recibe la orden de trabajo, revisa lo que se realizara, busca los diseños en la base de datos, luego gestiona que bodega le entregue la materia prima especificada en la orden, asigna dicho trabajo a uno de los trabajadores (esto de manera aleatoria y con prioridad de quien este menos saturado de trabajo), se ejecuta el bordado, se realiza el respectivo afinado y empaque y luego realiza entrega al área de productos terminados.

-Despacho de productos: Es la actividad que realiza la bodega en función de lo que se especifica en la orden de trabajo. Una vez que la orden de trabajo es recibida realizan la búsqueda del o los productos y realizan la entrega de los mismos al supervisor de bordado.

-Afinado y empaque: Una vez que las piezas están bordadas, los bordadores entregan todo el pedido a la persona de afinado, la cual quita todos los hilos que queden de remanente, y verifica que el bordado quede bien. Una vez que las piezas están afinadas procede a realizar el empaque de las mismas, en lo cual hay productos que traen su empaque y otros que no, para lo cual la empresa proporciona.

-Almacenamiento de Productos: Una vez que las piezas están listas y empacadas el supervisor de bordado procede a entregarlas a la persona encargada del área de despacho, quien revisa la orden y conforme recibe todo el pedido. A su vez realiza la entrega del mismo pedido cuando el cliente llega a la empresa a retirarlo.

1.6.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ESTRATEGICO

El proceso estratégico son todas aquellas actividades encaminadas a la dirección, liderazgo, gestión y planificación estratégica y administrativa de la empresa, para lo cual está vinculada directamente con la Gerencia. Es por tanto la gerencia que a nivel interno dictamina cambios en las directrices, procedimientos y objetivos pero que a su vez a nivel externo enfatiza relaciones comerciales con clientes, proveedores e instituciones del mismo sector.

Por tanto a continuación se especifican un segmento de lineamientos que se efectúan en el proceso estratégico:

- Dirige y lidera toda la fuerza laboral de la empresa, indicando medidas y como proceder.

- Se encarga del establecimiento correcto de proceso de la empresa, de manera que se optimice el tiempo y los recursos.

- Busca soluciones ante problemas de gran envergadura, que no pudieron ser solucionados en los niveles anteriores.

- Es la cara de la empresa ante las relaciones comerciales con los clientes, en particular con aquellos que se llegan a realizar contratos.

- Ejecuta negociaciones con los proveedores, en especial con aquellos que no se encuentran en el país; de igual manera con aquellos de los que se requiere algún servicio básico y que por tanto es necesario la firma de algún contrato.

- Se encarga de la toma de decisiones para actividades propias de la empresa, cambios en la infraestructura, inversiones, maquinaria, insumos.

-Proporciona pautas para la gestión de recursos humanos de la empresa, de manera que si se requiere la apertura de un nuevo puesto de trabajo, orienta a recursos humanos.

-Analiza todos los resultados financieros productos de la actividad comercial de la empresa y junto con ello toma de decisiones que ameriten inversión económica y necesidades de cambios en las ventas.

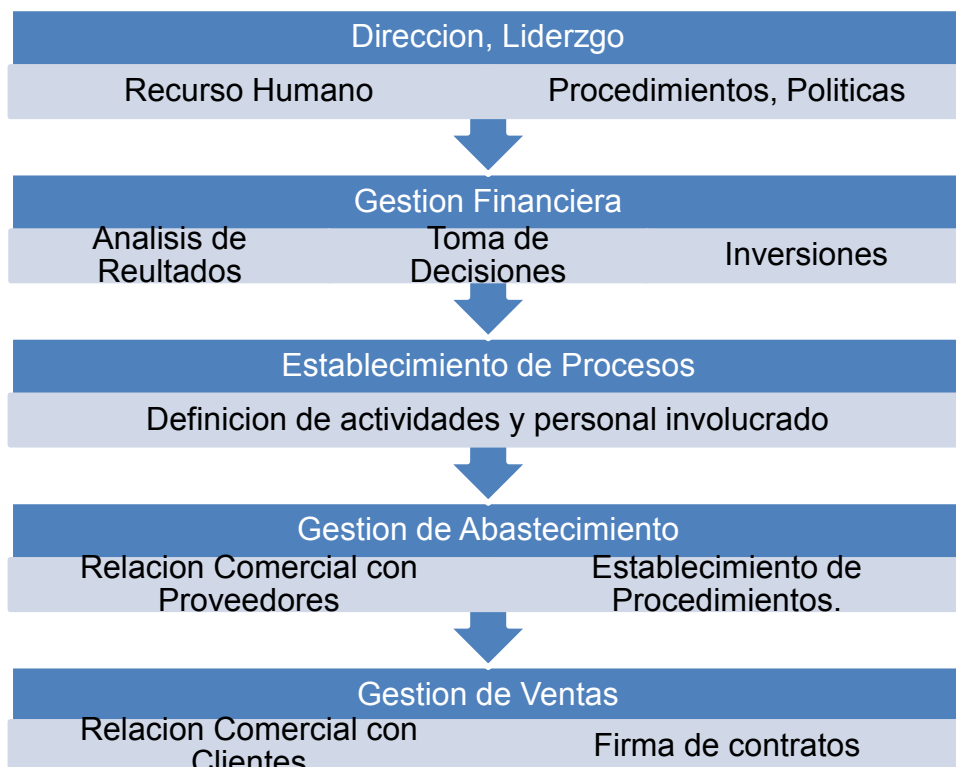


Figura 3. Proceso Estratégico

Fuente Propia

1.6.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE APOYO

Son todos aquellos procesos que sirven de apoyo en los demás procesos. Son por ejemplo los que se realizan en compras, distribución, cobranzas y gestión de recursos humanos.

-Proceso de Compra:

1-Bodega detecta la necesidad del insumo o materia prima y se genera una solicitud de compra que se entrega a compras.

2-EL área de compras gestiona diferente proformas a fin de buscar el precio más bajo con la calidad indicada y una vez que lo tiene elabora orden de compra.

3-La orden de compra se entrega a la gerencia para su aprobación de la compra; de ser aprobado se entrega la orden de compra a contabilidad para gestionar pago en caso que requiera de cheque o a caja en caso de ser efectivo. En caso que no se aprueba se atiende a los comentarios y se procede con las nuevas indicaciones.

4-Una vez que se tiene listo el pago, se gestiona con el conductor la compra del producto.

5-Se realiza entrega conforme en bodega

Bodega	Compras	Gerencia	Contabilidad	Transporte	Bodega
Realiza la solicitud del insumo o materia prima.	-Gestiona proformas. -Genera orden de compra.	Aprueba la compra. -Aporta nuevas indicaciones.	-Gestiona el pago de la compra.	-Realiza la compra del producto donde el proveedor.	Recepciona y almacena la nueva entrada de bodega.

Tabla 2. Proceso de Compras

Fuente Propia

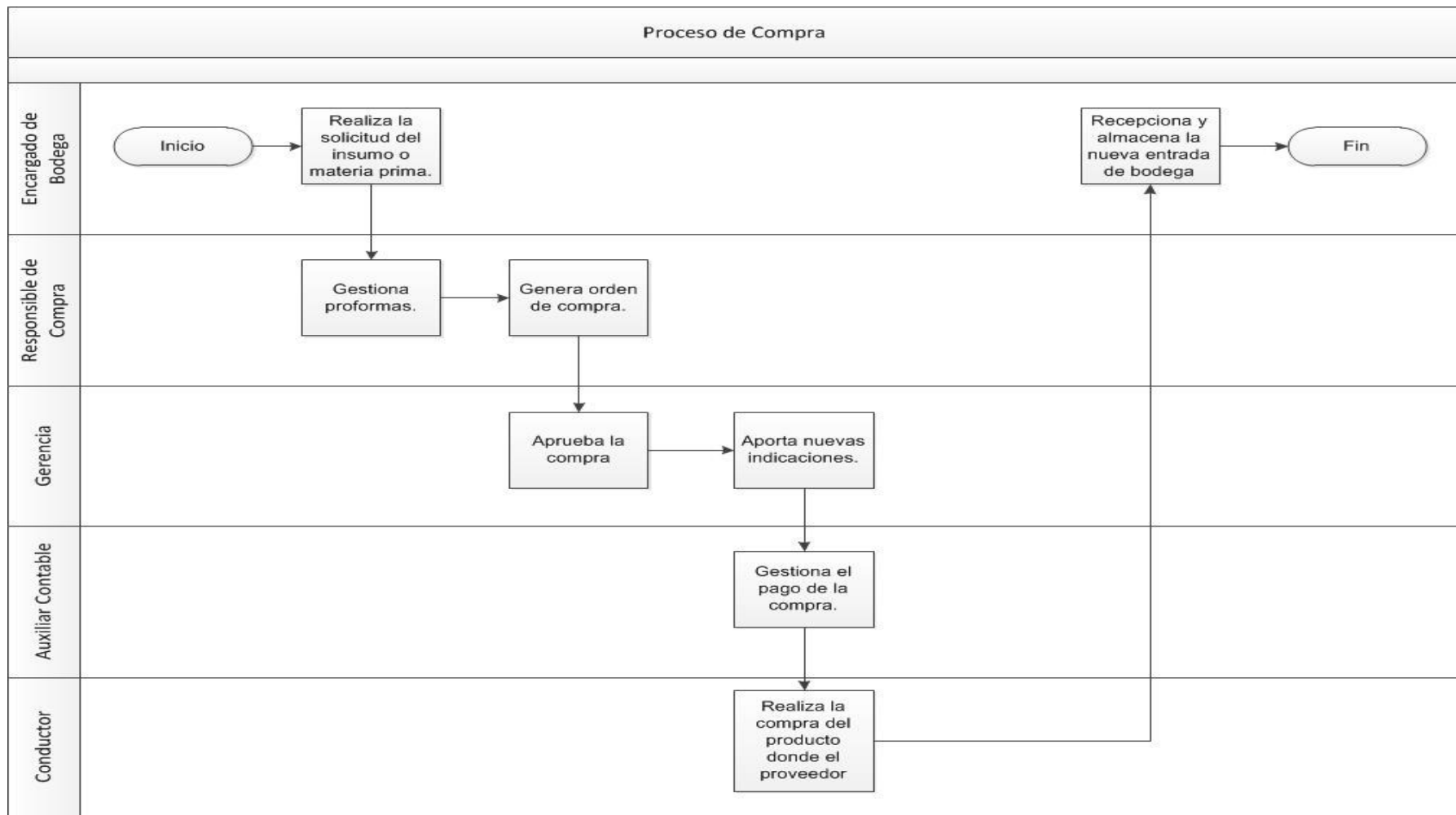


Figura4. Proceso de compra

-Proceso de Distribución:

- 1-El cliente solicita la entrega del pedido en sus instalaciones.
- 2-El vendedor programa en pizarra la dirección, hora y el día que se requiere que se realice dicha entrega.
- 3-Una vez en pizarras programadas todas la entregas, el conductor ordena y analiza las entregas posibles según la ruta de viaje más óptima.
- 4-Solicita en caja todos los documentos pertinentes para realizar dicha entrega: facturas, recibos o remisión de bodega.
- 5-Realiza la entrega al cliente.
- 6-Se retornan a caja todos los documentos utilizados.

Cliente	Ejecutivo de Venta	Conductor	Caja	Cliente
-Solicita la entrega del pedido en sus instalaciones.	-Programa la entrega indicando hora, dirección y fecha.	-Analiza las entregas programadas y genera ruta más óptima.	-Entrega todos los documentos necesarios para realizar la entrega.	Recibe su pedido.

Tabla 3. Proceso de Distribución

Fuente Propia

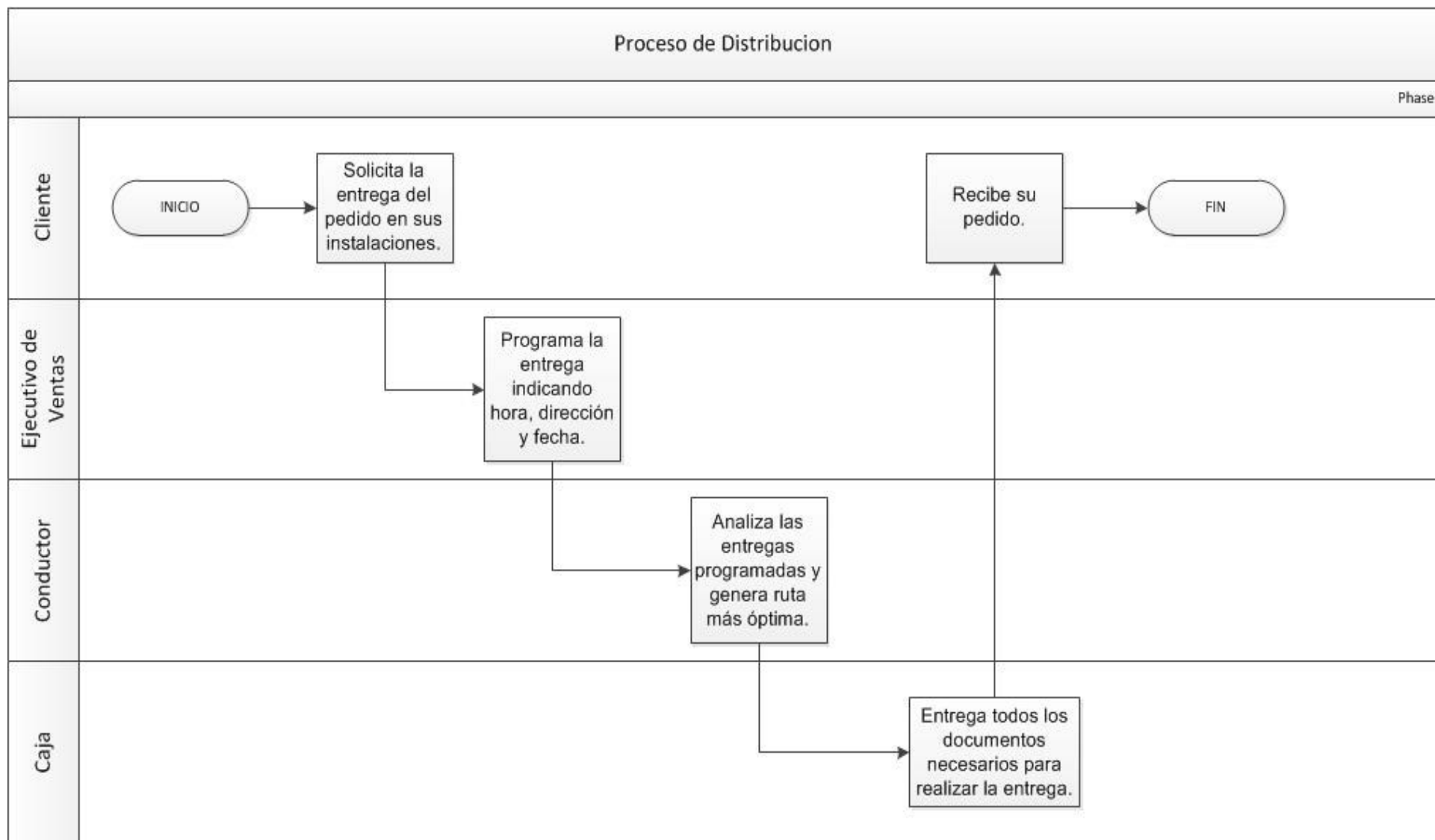


Figura 5. Proceso de Distribución

-Proceso de Cobranza:

1-Controla el periodo de vencimiento de las facturas de crédito, de manera que cuando están vencidas, llama a la empresa realizando la actividad de cobro. Si el pago esta lista, se anota en pizarra, indicando dirección, hora y fecha.

2-Caja entrega los documento pertinentes para el retiro del pago: factura, recibo.

3-En caso de no tener respuesta positiva, se gestiona con el ejecutivo de venta para que hable con el encargado de la compra y así gestionar pago.

4-El conductor organiza las salidas de manera en coincidir con la ruta más viable.

5-El conductor retira el pago en la empresa y realiza entrega de los mismos en caja.

Caja	Ejecutivo de Venta	Conductor	Caja
-Verifica vencimiento de factura. -Gestiona cobro en las empresas clientes.	-En caso de no haber tenido respuesta positiva, gestiona apoyo con el encargado de la compra.	-Organiza la ruta más viable para todas las salidas programadas. -Retira el pago.	-Recepciona los documentos que se utilizaron para el retiro del pago y verifica que todo esté bien.

Tabla 4. Proceso de Cobranza

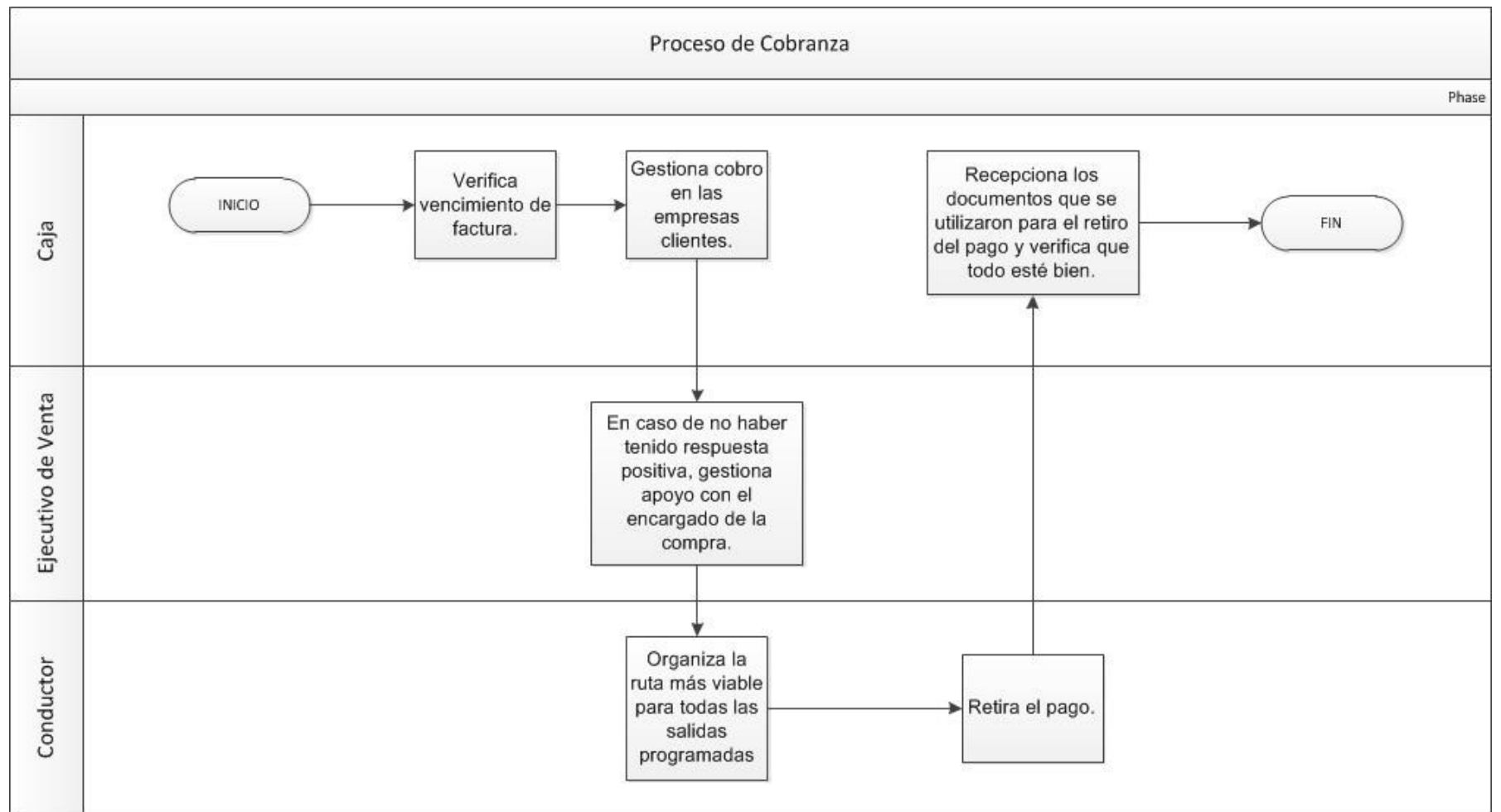


Figura 6. Proceso de Cobranza

-Gestión de Recursos Humanos:

La gestión de recurso humano en la empresa esta enfatizada en la administración y orientación de toda la fuerza laboral, es decir, según indicaciones que le gerencia gira, el gerente de recursos humanos las hace saber al personal involucrado. Igualmente ante cualquier necesidad de personal esta persona se encarga desde el reclutamiento y la selección de la persona para el puesto en necesidad; también es el encargado de llevar todo el registro del personal en cuanto a vacaciones, permisos, salarios, horas extras, cambios en la funciones. Para lo antes mencionado se pueden especificar los procesos que se ejecutan en varios segmentos:

- **Reclutamiento, selección y contratación de Personal:** Para casos cuando hay plazas disponibles y por tanto hay que suplirlo. Cabe destacar que ambos procesos están directamente relacionados pero conjugan diferentes actividades, los cuales se describen a continuación.

Reclutamiento: Esta actividad se origina cuando se genera un nuevo puesto o alguno existente queda vacío, ya sea por la despedida o renuncia de personal. Para ello se realizan las siguientes acciones:

1-Se analiza en primera instancia, la posibilidad de promover algún personal que posea los conocimientos necesarios para realizar las funciones del puesto vacante. De ser así y con la disposición del trabajador se realiza la promoción y se dan todas las disposiciones que se tengan para el puesto.

2-En caso que no se haya encontrado personal para promover, se procede a buscar en las bases de datos de la empresa; es decir, si es un puesto que recientemente estuvo vacante, el

gerente de recursos humanos cuenta con toda la información de los que habían aplicado y por tanto procede a revisar cada uno de los curriculum y contactarlos nuevamente en caso que cumplan con los requerimientos del nuevo puesto, dado que siempre hay variaciones.

3-Al no contar con respuesta de las situaciones anteriores se procede con la puesta de anuncio sobre el puesto disponible, generalmente con un periodo promedio de 10 días; esto se realiza mediante medios de comunicación escritos (periódico), en el cual se especifica el puesto, si es necesario algún conocimiento en específico o las especificaciones directas del puesto y los medios de contactar a la empresa, ya sea algún número telefónico, dirección o correo electrónico donde las personas puedan enviar su información. En ocasiones se contactan con universidades con el objetivo de reclutar estudiantes que estén en el último año de su carrera y sus conocimientos sea afines con el puesto vacante.

Selección de Personal: Una vez que se realizó el reclutamiento se realizan un conjunto de actividades para tomar la decisión final de contratación.

1-Revision y análisis de cada uno de los archivos de los postulantes al puesto. Con esto el gerente de recursos humanos, revisa tanto el conocimiento que tiene y que por tanto este de acuerdo a los requerimientos del puesto. De igual manera se revisa información adicional pero muy importante como record policial, referencias de otros trabajos, documentación que soporte los estudios efectuados.

2-Una vez que se han revisado todos los documentos y se ha vencido el tiempo de selección, el cual generalmente es de 3

días después que vence el proceso de reclutamiento, se procede a citar a los postulantes más idóneos que cumplen con el perfil del puesto, con el fin de realizar una entrevista formal. La programación se realiza conforme la cantidad de postulantes que se hayan generado.

3-La entrevista la realiza en primer momento el gerente de recursos humanos, en dicha actividad, las preguntas más frecuentes recaen en la experiencia que tiene el postulante en puestos similares, la aplicación de los conocimientos adquiridos en el puesto vacante, el motivo de renuncia de su último trabajo y el tiempo que laboro en dicha empresa.

4-Una vez que el gerente de recursos humanos concluye la entrevista, se realizan una prueba de aptitud para comprobar el dominio del postulante sobre el puesto, la cual generalmente es supervisada por el jefe inmediato del puesto. Esto está referido a que por ejemplo, en el caso de un bordador se le pide que realice un bordado, de manera que se pueda comprobar el dominio y conocimiento de la máquina, dicha actividad es supervisada por el supervisor de bordado. Otro caso puede ser en lo que respecta un auxiliar contable, de manera que el contador supervisa la resolución de un caso práctico contable.

5-Luego de haber realizado las entrevistas a cada uno de los postulantes, se procede a confirmar y verificar las referencias de cada uno de ellos y toda la información brindada en la entrevista.

6-Después de haber verificado toda la información, el gerente de recursos humanos se reúne con el supervisor inmediato del puesto y en ocasiones con el gerente para determinar cuál de los postulantes es el más idóneo según la experiencia, aptitudes,

conocimiento y de esa manera tomar una decisión final de contratación.

7-Una vez que se elige el candidato, la empresa se contacta con él para indicarle que ha sido seleccionado y darle indicaciones sobre cuando presentarse a la empresa a laborar.

Contratación de Personal: Es el proceso de formalizar una relación laboral entre el nuevo recurso humano y la empresa.

1-Cuando el trabajador se presenta en la empresa a laborar el primer día, lo primero que realiza es afirmar los lineamientos del puesto, lo cual se refiere a salario, jornada laboral, beneficios adicionales que se puedan otorgar, y los aspectos legales de contratación como la inscripción al Inss, la deducciones legales (Ir si lo amerita).

2-Luego se procede a llenar una ficha laboral, en donde el trabajador especifica toda su información.

3-El gerente de recursos humanos brinda toda la información primordial sobre el puesto y lo lleva al área de trabajo y lo presenta con todos los integrantes del departamento.

- Administración y Ejecución de orientaciones: Todas las orientaciones que gerencia u otra área necesita dar a conocer, son transmitidas al RR.HH. para que debidamente pase comunicados y delimite las orientaciones y que por tanto quede fe de ello. Así mismo todas las faltas o fallas en las que recaigan los trabajadores el gerente de recursos humanos se ve en la obligación de hacerles llamados de atención o memorándum para mejorar en las fallas.
- Administración de Base de datos: Se encarga de llevar los registros de cada persona que labora en la empresa, incluyendo

su curriculum con el que entran a laborar, su control vacacional, permisos, horas extras.

- Bienestar laboral: Prevé las condiciones necesarias para que los trabajadores realizan sus trabajos sin molestia alguna, vela también por la higiene y seguridad del personal con respecto a las instalaciones o situaciones de riesgo.

CAPITULO II

ANALISIS SITUACIONAL

2.1. ANALISIS PEST

El análisis PEST⁵ es una herramienta de gran utilidad de manera que funciona como un marco de referencia para determinar los factores externos que pueden afectar a una empresa. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades. PEST es un acrónimo de los factores:

Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del contexto.

A continuación se presenta la siguiente tabla que contiene el análisis PEST en marco de referencia para la empresa Moralsa.

⁵ González, M. (1997). Guía para la gerencia de organizaciones empresariales. San José: Ediciones Mundo.

POLITICO	ECONOMICO
<ul style="list-style-type: none"> • Legislación actual del mercado. • Legislación internacional. • Políticas internacionales. • Políticas de comercio exterior. • Financiamiento e iniciativa. • Políticas internas de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica⁶ local. • Tendencias de la economía⁷ local. • Económica y tendencias en otros países. • Expansión⁸ de mercados. • Liquidez financiera. • Asuntos generales de impuesto. • Impuestos específicos de productos y servicios. • Intereses y tasa de cambio.
SOCIAL	TECNOLOGICO
<ul style="list-style-type: none"> • Demografía • Opinión y actitud del consumidor. • Cambios de leyes que afecten el factor social. • Imagen de la marca, la tecnología y la empresa. • Compromiso con la comunidad. • Publicidad y relaciones públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial de innovación. • Acceso a la tecnología. • Información y comunicación. • Tecnologías Asociadas/dependientes. • Tecnologías/soluciones sustitutas. • Equipos de alta tecnología.

Tabla 5. Análisis PEST Fuente Propia.

⁶ Banco Central de Nicaragua (2014) Estado de la economía y Perspectiva 2013-2014. Recuperado el 23 de Marzo del 2014 de

http://www.bcn.gob.ni/divulgacion_prensa/notas/2013/C131213.pdf

⁷ Ibídem.

⁸ Ibídem

Variable	Hecho	Tendencia	Amenaza u oportunidad
Asuntos Ecológicos / Ambientales	Problemas ambientales que afectan los recursos naturales. ⁹ Ver Anexo V	Disminuir impacto con el medio ambiente	Oportunidad
Legislación actual en el mercado Local	Existencia de leyes en diferentes ámbitos que se relacionan con la empresa. ¹⁰ Ver Anexo VI	Aumentar permisos legislativos de los cuales es necesario regir la empresa.	oportunidad
Legislación Futura	Leyes de apoyo aun sin aprobarse.	Disminuir el grado de complejidad de las disposiciones de la leyes para ser mejor comprendidas.	Oportunidad
Leyes de protección del consumidor	Cumplimiento con las normas que dispone la ley. ¹¹	Aumentar la adquisición de bienes o servicios a los consumidores de la	Oportunidad

⁹ Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja (2010) Estrategia Nacional Ambiental y del Cambio Climático. Recuperado el 29 de Junio del 2014 de http://www.google.com.ni/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&sqi=2&ved=0CCAQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.ifrc.org%2Fdocs%2FIDRL%2FNicaragua%2FESTRATEGIA_NACIONAL_AMBIENTAL_Y_DE_CAMBIO_CLIMATICO.doc&ei=MGLU9WjGsfisASvmICYDA&usg=AFQjCN-GpFsipqFthYcGKXoHPFTFwahrqmw&bvm=bv.72197243,d.cWc

¹⁰ Asamblea Nacional de Nicaragua (2014) Ultimas Leyes Aprobadas. Recuperado el 29 de Junio del 2014 de <http://www.asamblea.gob.ni/trabajo-legislativo/agenda-legislativa/ultimas-leyes-aprobadas/#>

¹¹ Asamblea Nacional de Nicaragua (1994) LEY DE DEFENSA DE LOS CONSUMIDORES. Recuperado el 29 de Junio del 2014 de

	Ver anexo VIII	mejor calidad	
Leyes del competidor	Fomento de la cultura de la competencia. ¹² Ver Anexo IX	Aumentar la eficiencia del mercado y el bienestar de los consumidores.	Amenaza
Crecimiento Económico	Ver Anexo X	Contribuir al desarrollo económico.	Oportunidad
Política monetaria y tasa de interés	Ver Anexo XI	Mantener una estabilidad monetaria	Oportunidad
Tasa de Inflación	Variaciones de la tasa de inflación y sus afectaciones al comercio nacional. ¹³ Ver Anexo XII	Elevación sostenida de los precios de los bienes y servicios.	Amenaza u oportunidad
Estado del ciclo del negocio	Ver Anexo XIII	Cumplimiento total de los objetivos planteados por la empresa.	Oportunidad
Tasa de crecimiento de población	Satisfacer las necesidades de demanda de la	Aumento de tasa de crecimiento	Oportunidad

[http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/%28\\$All%29/57ECA4FC2F6BB0400625711E00530A17?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/%28$All%29/57ECA4FC2F6BB0400625711E00530A17?OpenDocument)

¹² Asamblea Nacional de Nicaragua (2006) Ley de la Promoción de la Competencia. Recuperado el 29 de Junio del 2014 de [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/%28\\$All%29/DA5444C04962C5F60625755B007759AE?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/%28$All%29/DA5444C04962C5F60625755B007759AE?OpenDocument)

¹³ Banco Central de Nicaragua (2014) Informe Mensual de inflación Enero 2014. Recuperado el 29 de Junio del 2014 de http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/mensual/inflacion/inflacion_enero.pdf

	población. Ver Anexo XIV ¹⁴		
Opinión y actitud del consumidor	Existencia de una ley que defiende al consumidor. ¹⁵ Ver Anexo XV	Mayores exigencias por parte de los consumidores	Oportunidad
Movilidad social y laboral	Aumento Migración local ¹⁶ Ver Anexo XVI	Aumentar las oportunidades y valorar su capital humano entre ambas zonas.	Oportunidad
Conciencia de seguridad social y laboral	Ley que regule los derechos y deberes de los ciudadanos Ver Anexo XVII ¹⁷	Mayor seguridad Laboral en la compañía.	Oportunidad
Industria enfocada al esfuerzo tecnológico	Desarrollo de la industria nacional para mejorar la producción y	Elevar y consolidar la competencia	Amenaza

¹⁴ UNFPA Nicaragua (2014) Población en Nicaragua: Indicadores Demográficos. Recuperado el 29 de Junio del 2014 de

<http://www.unfpa.org.ni/poblacion-en-nicaragua-2/>

¹⁵ Asamblea Nacional de Nicaragua (1994) LEY DE DEFENSA DE LOS CONSUMIDORES. Recuperado el 29 de Junio del 2014 de

[http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/%28\\$All%29/57ECA4FC2F6BB0400625711E00530A17?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/%28$All%29/57ECA4FC2F6BB0400625711E00530A17?OpenDocument)

¹⁶ Cepal ORG (2014) Migración Interna en Nicaragua. Recuperado el 29 de junio del 2014 de

<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/3/32073/lcl2839-P.pdf> Pág. 43-44

¹⁷ Normas jurídicas de Nicaragua (2005), Ley de seguridad Social. Recuperado el 29 de Junio del 2014 de

[http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/C0D9072AD24378630625755B0076D0B9?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/C0D9072AD24378630625755B0076D0B9?OpenDocument)

		ventas Ver Anexo XVIII ¹⁸		
Ciclo de vida y velocidad de obsolescencia tecnológica		Capacidad de competir en los mercados internacionales Ver Anexo XIX ¹⁹	Mayor desarrollo de dispositivos y/o tecnología más avanzada,	Amenaza
Cambio en información Tecnológica		Mayor satisfacción a las necesidades de los clientes. Ver Anexo XX ²⁰	Mayores actualizaciones tecnología de información	Amenaza

Tabla 6. Análisis Variables PEST

Fuente Propia.

¹⁸ Fondo monetario Nacional (2011) POLÍTICA INDUSTRIAL. Recuperado el 29 de Junio del 2014 de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/scr/2011/cr11323s.pdf>

¹⁹ Transferencia Tecnológica en Nicaragua (2008)Atraso tecnológico en Nicaragua. Recuperado el 29 de Junio del 2014 de <http://arivmblog.blogspot.com/>

²⁰ Area de Recursos Humanos (2007) La formación por competencias: Cambio tecnológico o revolución tecnológica.. Recuperado el 29 de Junio del 2014 de <http://www.arearh.com/formacion/formacionporcompetencias.htm>

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a la empresa. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis FODA de la empresa en el marco de la planificación estratégica a como se detalla a continuación:

2.2 ANALISIS INTERNO

El análisis interno consiste en estudiar las bases de conocimientos, las capacidades y las necesidades que se presentan actualmente en la empresa.

Por consiguiente se procede a analizar detalladamente los resultados obtenidos de la aplicación de la entrevista a los trabajadores.

La primera pregunta realizada fue del tiempo de laborar que tienen cada uno de los trabajadores en la empresa, para lo cual la mayoría oscila entre 1 y 2 años de estar laborando en la empresa. Lo cual representa una ventaja con respecto al personal, dado que conoce bastante el giro de negocio y el manejo de la empresa, representando una ventaja y con lo cual se podría decir que no hay mucha rotación de personal, indicando la estabilidad del personal.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa?

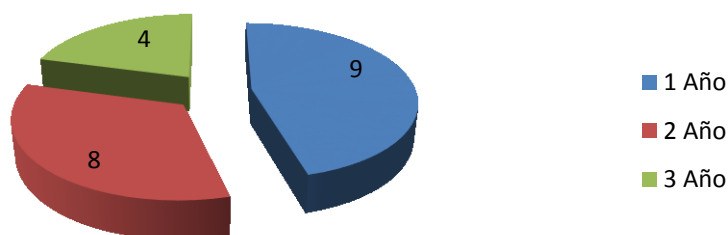


Grafico 1. Tiempo de laborar en la empresa

Fuente Pronia

relacionan a la experiencia profesional de los trabajadores con el puesto que desempeñan.

La pregunta numero dos referida a que si el personal posee alguna profesión, 13 de ellas respondieron que sí y el restante equivalente a 8 que no. Esta pregunta tiene como propósito verificar si el personal posee capacidades para realizar funciones eficientes y responder de esa manera a los retos del puesto en la empresa.

2. ¿Posee alguna Profesion?

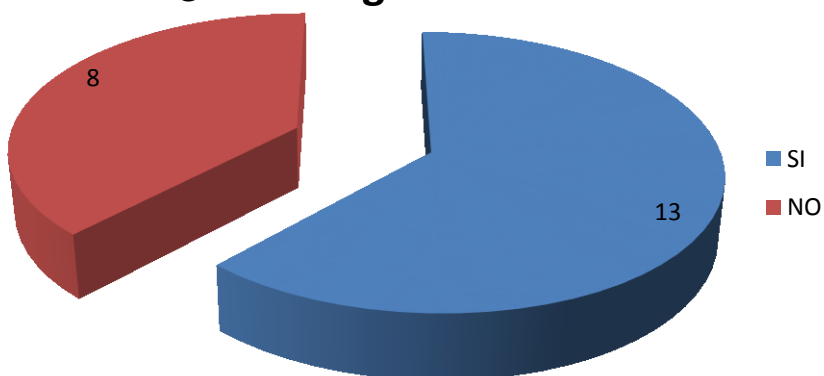


Grafico 2. Posee alguna profesión

Fuente Propia.

Pero cabe destacar que el hecho de poseer una profesión no lo es todo, dado que también importa la experiencia que se tenga desempeñándose en la rama de la profesión. Es por ello que se preguntó que si la profesión del trabajador o la experiencia profesional se relaciona con el puesto que desempeña, para lo cual 19 dijeron que si y 2 que no.

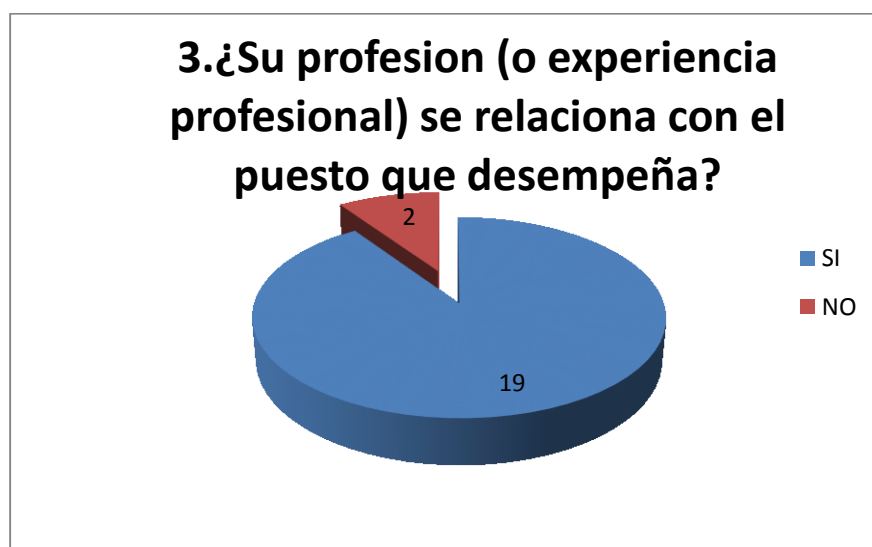


Grafico 3. Relación Profesión – Experiencia con el Puesto

Fuente Propia.

Con esto se puede concluir que al menos el personal que se está desempeñando en los diferentes puestos de la empresa, poseen profesión y la cual está asociada al puesto que ocupan, lo cual es una ventaja significativa para la empresa, dado que el personal tiene conocimiento sobre lo que hace y puede responder eficientemente a las actividades que se le proponga. También esto significa que los proceso de reclutamiento y selección de personal están siendo satisfactorios dado que el

personal seleccionado satisface las expectativas de puesto y por tanto las de la empresa a nivel de recursos humanos.

De acuerdo a lo anterior también se preguntó según la percepción del trabajador el grado de experiencia que tiene para desempeñar el puesto, para lo cual la mayoría equivalente a 17 trabajadores respondieron que poseen bastante experiencia, lo cual es una fortaleza, que considerando las preguntas anteriores el recurso humano esta bien preparado para ejecutar todas las funciones del puesto y posee capacidades suficientes para cumplir en conjunto la misión y visión de la empresa.

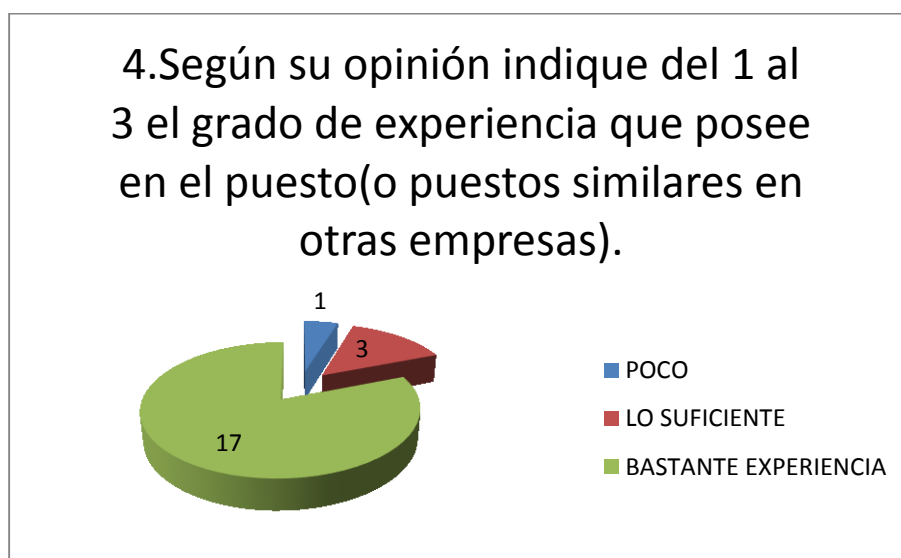


Grafico 4. Grado de experiencia

Fuente Propia.

La segunda fase de la entrevista se basa en los conocimientos de base que tienen los trabajadores sobre la empresa.

En el siguiente gráfico se muestra la cantidad de personas que conocen la misión y visión de la empresa, de lo cual solo el 14.3% dicen conocerla, a lo cual se le atribuye según investigaciones que ha sido en momentos que gerencia hace mención o en algún que otro documento.

5. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?

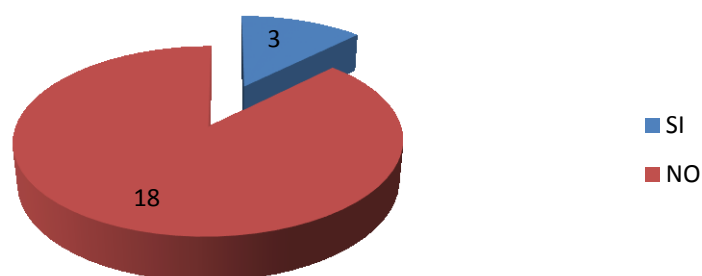


Grafico 5. Conocimiento Misión y Visión

Fuente Propia.

Igualmente se preguntó sobre el conocimiento de la estructura organizacional de la empresa donde solo dos personas respondieron estar familiarizadas con la estructura y lo cual se atribuye a plazo de tiempo de estar trabajando en la empresa y que por tanto conoce la distribución de la misma.

6. ¿La empresa le ha dado a conocer la estructura organizacional de la misma?

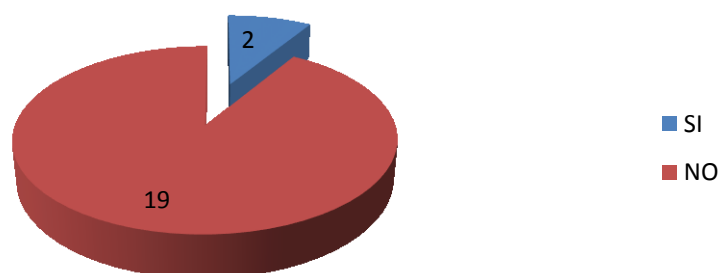


Grafico 6. Conocimiento de la Estructura Organizacional

Fuente Propia.

Seguido de esto se consultó sobre la entrega de alguna documentación o información sobre las funciones a desempeñar en el puesto a lo cual todos respondieron que no se les proporciono nada. Esto demuestra una falla que representa una necesidad de resolverse, dado que un manual de funciones representaría una inclusión más rápida y efectiva del personal en el puesto de trabajo, además de afianzar las bases de conocimiento y el flujo de trabajo que todo trabajador debe conocer para desempeñarse mejor.

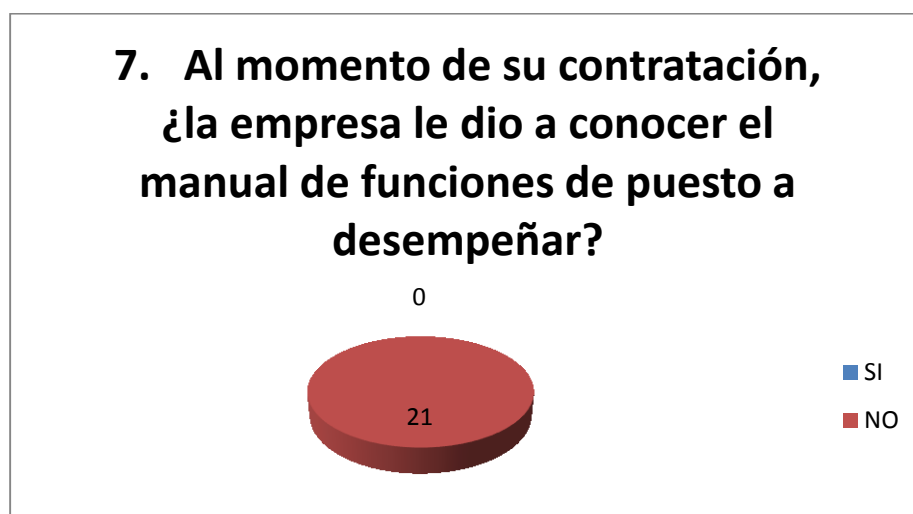


Grafico 7. Otorgamiento de Manual de Funciones

Fuente Propia.

En continuación a la pregunta anterior es necesario conocer como se le fue dado a conocer al personal las funciones a realizar en el puesto de trabajo, por lo cual en el siguiente gráfico se muestran las maneras.

8. En caso de que su respuesta anterior fue “NO”, ¿de que manera se le dieron a conocer sus actividades a desarrollar en el puesto?

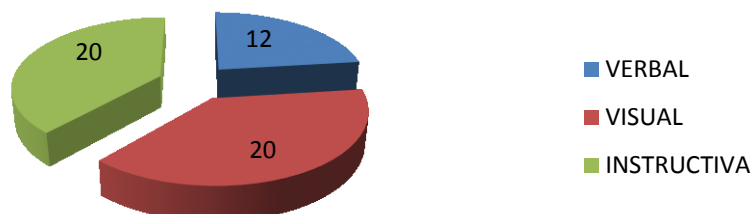


Grafico 8. Maneras de dar a conocer las actividades a desarrollar en el puesto
Fuente Propia.

La mayoría de los trabajadores coinciden en dos maneras que son instructivos y visuales, las cuales generalmente se otorgan por un compañero de trabajo o el supervisor inmediato. Una tercera manera es verbal, la cual es menos específica, dado que no aclara todas las dudas; todas maneras de enseñanza, por llamársele así, recaen en deficiencias referidas en cuanto a cosas técnicas como el uso del sistema de la empresa, los procedimientos y el correcto flujo de comunicación.

Este tipo de situación conlleva a analizar la importancia de la existencia de un manual de funciones, con el que los trabajadores puedan apoyarse en las funciones a realizar, por lo que se preguntó según el criterio y las respuestas se reflejan en el siguiente gráfico:

9 ¿Qué nivel de importancia considera usted que tiene la existencia de un manual de función en la empresa?

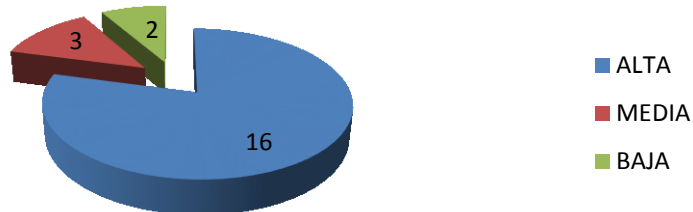


Grafico 9. Importancia de la existencia de un manual.

Fuente Propia.

Según las necesidades apreciadas por los mismos trabajadores la existencia de un manual de funciones tiene un nivel alto según la mayoría. Esto es bueno, dado que los mismos trabajadores identifican las necesidades y aportan en la mejora de las mismas.

Visto desde ese punto se les consulto a los trabajadores sobre la correlación de las funciones que realizan con las funciones que estipula el cargo que desempeña, a lo cual 12 respondieron que no y 9 que sí.

10. ¿Considera usted que las funciones que realiza actualmente son acorde a su puesto laboral?

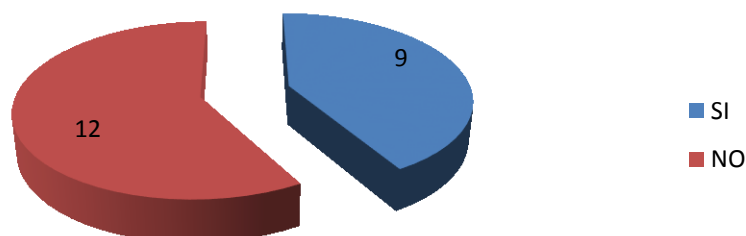


Grafico 10. Acuerdo entre las funciones realizadas y el puesto laboral

Fuente Propia.

De la respuesta de esta pregunta es base para determinar las principales consecuencias que ocasiona este tipo de situaciones y sentimientos que afectan al trabajador al no sentirse satisfecho con los que está haciendo, por lo cual se realiza la siguiente pregunta sobre las consecuencias que ocasiona que el personal no conozca los aspectos organizacionales de la empresa como la misión o visión, en donde el trabajador puede identificar como su labor influyen en el alcance de las mismas y motivarse a realizar mejor su trabajo. Las políticas de la empresa, la estructura organizacional, etc...

11. A su criterio, ¿Cuáles son las consecuencias que ocasionan la falta de conocer los aspectos organizacionales de la empresa (Misión, Visión, políticas, etc.)?

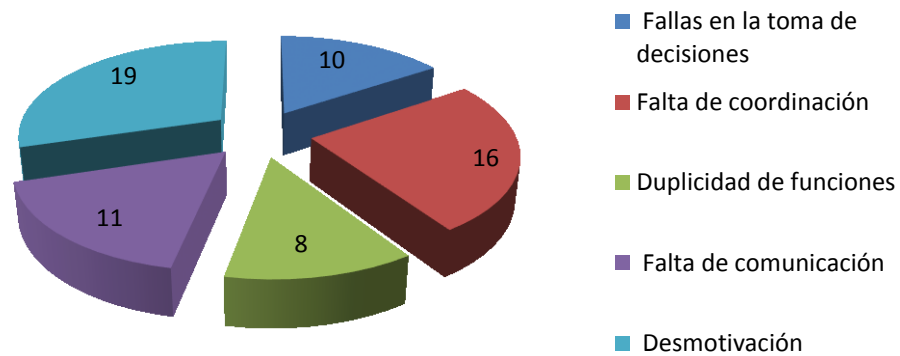


Grafico 11. Consecuencias de la falta de conocer los aspectos organizacionales
Fuente Propia.

A como lo refleja el grafico anterior, según la percepción de cada uno de los trabajadores, la mayoría concuerda que hay desmotivación por parte del personal, lo cual genera una debilidad porque el personal está capacitado para ejercer bien sus funciones pero si se encuentra desmotivado, el resultado de su esfuerzo puede no ser el esperado. Igualmente otras de las consecuencias es la falta de coordinación, esto mayoritariamente por las actividades a realizar de parte de los trabajadores; añadido a esto existe falta de comunicación, fallas en la toma de decisiones y duplicidad de funciones.

La última pregunta de la entrevista está referida a los aspectos que los trabajadores consideran importante conocer como la misión, visión, políticas, valores y manuela de funciones. Para

ello se muestra el siguiente gráfico con las opiniones de los trabajadores.



Grafico 12. Aspectos importantes de conocimiento.

Fuente Propia.

De acuerdo al grafico anterior la mayoría de los trabajadores consideran que deberían conocer el manual de funciones, lo cual es comprensible, dado que es una guía al momento de orientar su esfuerzo en el puesto; los valores de la empresa otra herramienta importante que es una manera de orden o identificarse con la empresa; las políticas porque al final a través de ellas se rigen varios aspectos de la empresa que incide en su proceder a diario; la visión y la misión ocupan los últimos lugares, mas sin embargo no son menos especiales, igualmente orientan al trabajador sobre la incidencia de su desempeño en el alcance de los mismos, dirigido todo ello para el bienestar de la empresa y de los mismos trabajadores.

CAPITULO III

ANALISIS FODA

3.1. ANÁLISIS FODA²¹

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

3.1.1. ANALISIS INTERNO

3.1.1.1 Fortalezas

1. Personal capacitado
2. Infraestructura, iluminación y climatización adecuada dentro de las áreas de la empresa.
3. Iniciativa de la gerencia para la creación de bases organizacionales.
4. Compromiso de los trabajadores para la mejora continua.
5. Uso racional de los recursos.
6. Credibilidad e imagen institucional
7. Disponibilidad en el manejo de herramientas y equipo de trabajo.

3.1.1.2. Debilidades

1. Dualidad de mando y de funciones.
2. Deficiencia de delegación de tareas.
3. Evasión o usurpación de responsabilidades.

²¹ Gilli, J. J., Arostegui, A., Doval, I., Iesulauro, A. & Schulman, D. (2007). Diseño Organizativo: Estructura y procesos. Ediciones Granica SA.

4. Discrepancia de la información.
5. Normas y procedimientos incompletos o inexistentes en algunas áreas, que describan como deben llevarse a cabo cada una de las actividades de la empresa.
6. Presencia de una Estructura Organizativa que no refleja la situación actual de la empresa, en lo que respecta a los cargos existentes.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Una vez presentadas las fortalezas o debilidades de la empresa, se procede a realizar la matriz MEFI, con la finalidad de dar mayor fuerza al análisis de los factores internos y determinar si dichos factores son propicios o adversos a este negocio.

Para ello, se ha asignado un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa. Luego se asignó una calificación entre 1 y 4, donde 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante, entonces se procede a realizar el producto del PESO por la CALIFICACION correspondiente y así determinar el PESO PONDERADO para cada uno de los factores. ²

Matriz MEFI

FACTORES INTERNOS PARA ANALIZAR	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Personal capacitado	0,09	4	0,36
Infraestructura, iluminación y climatización adecuada dentro de las áreas de la empresa.	0,05	3	0,15
Iniciativa de la gerencia para la creación de bases organizacionales.	0,1	4	0,4
Compromiso de los trabajadores para la mejora continua.	0,09	4	0,36
Uso racional de los recursos.	0,06	3	0,18
Credibilidad e imagen institucional	0,07	3	0,21
Disponibilidad en el manejo de herramientas y equipo de trabajo.	0,06	2	0,12
Subtotal	0,52		1,78
DEBILIDADES			
Dualidad de mando y de funciones.	0,07	3	0,21
Deficiencia de delegación de tareas.	0,07	3	0,21
Evasión o usurpación de responsabilidades.	0,07	3	0,21
Discrepancia de la información.	0,08	3	0,24
Normas y procedimientos incompletos o inexistentes en algunas áreas, que describan como deben llevarse a cabo cada una de las actividades de la empresa.	0,09	3	0,27
Presencia de una Estructura Organizativa que no refleja la	0,1	4	0,4

situación actual de la empresa, en lo que respecta a los cargos existentes.			
Subtotal	0,48		1,54
TOTAL	1.00		3.27

Tabla 7. Matriz MEFI

Fuente Propia.

Los resultados de la matriz de análisis de los factores internos demuestran que en general las fuerzas internas de Moralsa son ligeramente favorables siendo la ponderación total de sus fortalezas es de 1.78 contra 1.54 que es el total de la ponderación de las debilidades, dando una diferencia de 0.24 de una respecto a la otra.

3.1.2. Análisis Externo

3.1.2.1. Oportunidades

1. Alta demanda de sus productos.
2. Buenas relaciones y Alianzas estratégicas con los clientes y proveedores.
3. Disponibilidad de parte de la empresa a mantener al día todos sus permisos.
4. Lograr y mantener un sólido plan de organización.
5. Expansión y crecimiento organizacional.
6. Obtención de nuevos clientes.
7. Nuevos mercados potenciales que explotar.
8. Nuevos servicios que ofertar.

3.1.2.2. Amenazas

1. La existencia de empresas en la región que se desarrollan en ese mismo ramo.
2. Alta competencia, tanto por el giro como por la ubicación.

3. Servicios sustitutos.
4. Nuevos competidores

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Una vez enlistado las condiciones que representan una oportunidad o una amenaza para esta empresa, se procede a realizar la matriz MEFE, con la finalidad de dar mayor fuerza al análisis del entorno de la empresa Moralsa y determinar qué factores externos son favorables o adversos a este negocio.

Para ello, se ha asignado un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa. Luego se asignó una calificación entre 1 y 4, donde 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante, entonces se procede a realizar el producto del PESO por la CALIFICACION correspondiente y así determinar el PESO PONDERADO para cada uno de los factores.²²

Matriz MEFE

FACTORES EXTERNOS PARA ANALIZAR	PESO	CALIFICACION	PESO PONDE RADO
OPORTUNIDADES			
Alta demanda de sus productos.	0,12	3	0,36
Buenas relaciones y Alianzas estratégicas con	0,12	4	0,48

²² Redalyc.org. La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Recuperado el 15 de marzo 2014 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>.

los clientes y proveedores.			
Disponibilidad de parte de la empresa a mantener al día todos sus permisos.	0,05	3	0,15
Lograr y mantener un sólido plan de organización.	0,05	3	0,15
Expansión y crecimiento organizacional.	0,08	3	0,24
Obtención de nuevos clientes.	0,09	3	0,27
Nuevos mercados potenciales que explotar.	0,08	2	0,16
Nuevos servicios que ofertar.	0,06	2	0,12
Subtotal	0,65		1,93
AMENAZAS			
La existencia de empresas en la región que se desarrollan en ese mismo ramo.	0.10	4	0.40
Alta competencia, tanto por el giro como por la ubicación.	0.10	4	0.40
Servicios sustitutos.	0.5	4	0.20
Nuevos competidores	0.10	3	0.30
Subtotal	0.35		1.30
TOTAL			

Tabla 8. Matriz MEFE

Fuente Propia.

Los resultados de la matriz de evaluación de factores externos demuestran que en general las fuerzas externas de la empresa MORALSA son favorables puesto que la ponderación total de las oportunidades excede en un 0.63 a la ponderación total de las amenazas siendo estos 1.93 y 1.30 respectivamente.

PLANTEAMIENTO ESTRATEGICO MEDIANTE LA MATRIZ MAFE

Una vez efectuado el análisis FODA con su listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que tenga como finalidad obtener las estrategias que permitirán a la organización determinar de forma objetiva, en que aspectos tiene ventajas respecto de su competencia y qué aspectos necesita mejorar para su crecimiento y sostenibilidad en el Mercado.

El cruce de los factores del análisis FODA permitirá elaborar estrategias :

Estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Matriz MAFE

Factores Internos				Fortalezas							Debilidades					
Factores Externos				F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	D1	D2	D3	D4	D5	D6
Oportunidades				Estrategias FO (máx., máx.)							Estrategias DO (min., máx.)					
O1	O2	O3	O4	E8. Desarrollar planes de trabajo que permitan facilitar el funcionamiento interno para evitar la improductividad. (F1, F4, O4, O5)							E1. Reestructurar el diseño organizacional de acuerdo con las necesidades de la empresa. (D1,D2,D3,D6,O2,O4,O5)					
O5	O6	O7	O8	E9. Capacitar a su personal por medio de cursos de desarrollo, para lograr obtener un personal más comprometido con su trabajo (cultura) (F1, F2,F3, F4, O4)							E2. Realizar un manual de organización que les permita definir las funciones, misión y propósitos de cada puesto de trabajo, para que así de esta manera el trabajador tenga claro cuáles son sus obligaciones y las desarrolle a cabalidad. (D1,D2,D3,D4,O2,O4,O5)					
Amenazas				Estrategias FA (máx., min.)							Estrategias DA (min., min.)					
				E4.Promover la cultura participativa a nivel de todos los trabajadores. (F1, F3, F6, A1)							E5. Ejecutar planes para adaptarse a las necesidades que tienen la empresa y los cambios constantes que vive el país. (D6, A1)					
A1	A2	A3	A4	E3. Determinar su objetivo fundamental con el propósito de orientar sus esfuerzos. (F4, F5, F6, A1, A2)							E6. Mejorar índices de satisfacción al cliente (D1,D2,D3,D4,D5,A1,A2)					

Tabla 9. Matriz MAFE

Fuente Propia.

Estrategias FO:

1. (F1, F4, O4, O5)Desarrollar planes de trabajo que permitan facilitar el funcionamiento interno para evitar la improductividad.
2. (F1, F2, F3, F4, O4) Capacitar a su personal por medio de cursos de desarrollo, para lograr obtener un personal más comprometido con su trabajo (cultura).

Estrategias DO:

1. (D1,D2,D3,D6,O2,O4,O5) Reestructurar el diseño organizacional de acuerdo con las necesidades de la empresa.
2. (D1,D2,D3,D4,O2,O4,O5) un manual de organización que les permita definir las funciones, misión y propósitos de cada puesto de trabajo, para que así de esta manera el trabajador tenga claro cuáles son sus obligaciones y las desarrolle a cabalidad.

Estrategias FA:

1. (F1, F3, F6, A1) Promover la cultura participativa a nivel de todos los trabajadores.
2. (F3, F4, F5, F6, A1, A2) Determinar su objetivo fundamental con el propósito de orientar sus esfuerzos.

Estrategias DA:

1. (D6, A1) Ejecutar planes para adaptarse a las necesidades que tiene la empresa y los cambios constantes que vive el país.
2. (D1,D2,D3,D4,D5,A1,A2) Mejorar índices de satisfacción al cliente

CAPITULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PROPUESTO

En el siguiente capítulo se presenta el nuevo diseño organizacional. Por medio del análisis FODA, que es una herramienta de vital importancia en un estudio organizacional, permitió darse cuenta de cuáles eran las fallas o en este caso carencias con las que contaba la empresa. Basándonos en esto se propone lo siguiente:

4.1. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

4.1.1. OBJETIVO GENERAL

Ofrecer a nuestros clientes servicios de bordados de excelente calidad cumpliendo con las exigencias y expectativas de los clientes rigiéndose por estándares de calidad, atención al cliente y precios competitivos.

4.1.2. MISIÓN

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, brindando los servicios de bordado de alta calidad asegurando cobertura a nivel nacional, con maquinaria de última generación, precios competitivos y disponibilidad de servicio.

En la misión propuesta se destaca los clientes que se quieren alcanzar, los valores y las capacidades para lograrlo.

4.1.3. VISIÓN

Ser una empresa líder en el sector de bordado haciéndola signo de calidad, puntualidad, con excelente servicio al cliente,

atendiendo siempre las necesidades y exigencias del mercado, tomando en cuenta la preparación del personal y de la tecnología. La visión está dirigida hacia los clientes que se declararon en la misión destacando parámetros para lograrlo y además resaltando los valores de la misma.

4.2. PRINCIPIOS

- ✓ Buscar siempre el mayor nivel de calidad
- ✓ Búsqueda de una servicio superior
Destacarse por la calidad de los servicios que se ofrecen será siempre garantía de fidelidad en los clientes. El servicio al cliente es la parte en donde la empresa puede mostrarse ante los clientes. Es necesario buscar siempre la máxima satisfacción del cliente como objetivo primordial.
- ✓ Buscar establecer los precios más competitivos
A calidades iguales, será el precio el factor determinante en cualquier compra, la eficiencia (producir a menos costo sin sacrificar la calidad) será garantía de competitividad en el largo plazo. Determinar el precio correcto será fundamental en la estrategia de la empresa.
- ✓ Adaptación y personalizar
Las empresas ganadoras desarrollan productos "a la medida de los consumidores", buscando personalizar al máximo los productos con el objeto de generar exclusividad. Tener estrategias de marketing uno a uno y ampliar la mezcla de mercadeo mediante personalización son reglas fundamentales para las empresas actuales.

✓ La innovación e investigación continua

Es necesario desarrollar políticas que generen nuevos productos, creen nuevas necesidades, satisfagan nuevas demandas e introduzcan novedad.

✓ Pensar estratégicamente

Analizar tendencias, realizar planes, generar estrategias de corto, mediano y largo plazo.

4.3. VALORES

Es necesario que los propietarios y/o administradores establezcan los valores a fin de ponerlos en práctica en la organización y los den a conocer a los empleados.

Entre los valores que se proponen para que cada empresa implemente los que

Considere convenientes están Los valores de Moralsa son las prioridades clave que los empleados deben de utilizar como guía para sus acciones y decisiones como miembros de esta organización. Los cinco valores de comunicación, responsabilidad, compromiso para servir, honestidad y respeto hacia los demás, representan los principios fundamentales sobre los que Moralsa ha crecido y prosperado, creando valor para nuestros cliente y oportunidades para empleados. Nuestros valores son la base de nuestras relaciones con nuestros clientes y proveedores.

Los valores definen su cultura, al demostrarlos mediante acciones y conductas de manera constante, reforzando su compromiso común, así como fortalecer su identidad como un equipo.

La capacidad y la voluntad de los empleados de actuar de acuerdo con los valores de la compañía es un requisito para la

selección y la permanencia en la misma. Promover el entendimiento, modelando la ejecución y reforzar la importancia de los valores es una responsabilidad clave de cada empleado.

- COMUNICACION:

La comunicación se toma como un valor fundamental se intenta que las relaciones y conexiones dentro de los miembros de la empresa y con los clientes sean fluidas y sincera.

-RESPONSABILIDAD

Asumir el compromiso con la Empresa (clientes y compañeros), de lograr sus objetivos, actuando con su filosofía, desempeñando el trabajo con honestidad, honradez, lealtad, respeto ética e integridad.

-COMPROMISO PARA SERVIR

Anticipar las necesidades de los clientes y de la empresa, respondiendo con fluidez, flexibilidad y creatividad a los desafíos que pudiera presentarse.

-HONESTIDAD

Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.

- RESPETAR A LOS DEMÁS.

Tratar a los demás como ellos desean ser tratados.

Uno de los resultados de los valores es el conjunto de "creencias Básicas" de Moralsa.

CREENCIA BASICAS

- ✓ **Integridad:** Nuestra palabra es nuestro compromiso.

- ✓ **Trabajo en Equipo:** Unir conocimientos y habilidades individuales mediante una comunicación eficaz para lograr el éxito conjunto.
- ✓ **Excelencia:** hacer que Moralsa sea el mejor en todo lo que haga.

4.4. FILOSOFIA

Constantemente buscamos la satisfacción plena de nuestros clientes al ofrecer un completo servicio de bordado de alta calidad con un ambiente agradable, preocupándonos siempre por brindar un excelente servicio.

4.5. POLITICAS DE LA EMPRESA

Las políticas son elementos importantes de toda organización, ya que funcionan como directrices en la dirección de la fuerza de ventas de las mismas. Por tal razón para este caso, se han determinado las siguientes políticas aplicables al área de ventas.

4.5.1 Atención al cliente

1-Atender las necesidades del cliente, de manera que se puedan adecuar a las existencias de productos y servicios en la empresa.

2-La satisfacción del cliente es nuestra primordial razón de ser como empresa.

3-Los clientes con contratos deben visitarse al menos una vez a la semana, para controlar las necesidades de los mismos.

4-La información y preferencias de cada cliente deben manejarse de la manera más discreta para asegurar la integridad de la misma.

5-Todo ejecutivo de venta debe dar soluciones ante problemas, inquietudes o solicitudes de los clientes, de manera que se asegure la plena satisfacción de los clientes.

6-Todas las quejas y reclamos de los clientes deberán ser registradas y atendidas por la gerencia de ventas, de manera que se proceda a dar solución eficiente en lo mayor pronto posible.

4.5.2 Descuentos, promociones y créditos

1-La solicitud de crédito a petición de los clientes, solo se permitirá a empresas y deberá ser autorizado por gerencia de ventas. Dicha solicitud deberá contener firma y sello de la persona encargada de compras y el plazo máximo que se concederá en primera instancia será de 8 días después de entregado el producto.

2-La facturación a clientes de crédito autorizados siempre deberá ir acompañado de la orden de compra emitida por el cliente. El límite de crédito para toda empresa dependerá en la cantidad de facturas vencidas, de manera que si sobrepasa las 3 facturas no se permitirá procesar ningún otro pedido, hasta que se cancele el saldo pendiente, el cual generara un cargo por mora, calculado sobre el saldo vencido a la máxima tasa de interés por mora vigente.

3-Promocionar en todo momento a los clientes aquellos productos o servicios que se dispongan en promoción.

4-La fidelidad de los clientes dependerá en gran parte de los descuentos otorgados, por lo cual es objetivo primordial de los ejecutivos de ventas estudiar descuentos que se ajusten a las necesidades de los clientes y que permitan luchar con la competencia.

4.5.3 Políticas Internas

1-El sistema de remuneración de la empresa estará según las valoraciones aceptadas en el mercado laboral nacional y el modelo de pago establecido según las disposiciones legales y gubernamentales.

2-Las promociones o ascensos se otorgan cuando las necesidades y estructuras de la compañía se satisfagan con los perfiles de los trabajadores que han demostrado alto desempeño y potencial para posiciones de mayor responsabilidad.

3-Todo personal contratado o ascendido deberá participar del proceso de inducción empresarial del cargo a desempeñar.

4-No se permitirá la contratación de personal que posea un vínculo familiar o sentimental con algún trabajador activo de la empresa.

5-Todo personal deberá ser responsable del manejo y respaldo de la información con la que trata, de manera que se asegure la confidencialidad de la misma respetando en todo momento los procedimientos y niveles de seguridad.

6-Todo el personal deberá respetar, cumplir y regirse a los estatutos, normas y procedimientos establecidos en el reglamento interno de la empresa.

4.6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA.

La Empresa Morales Alvarado S.A. el tiempo que lleva de funcionamiento carece de un adecuado diseño organizacional establecido, de esta manera a partir del proyecto realizado se propone el diseño acorde a la jerarquización de cargos adoptados por la empresa.

Por lo tanto se propone un nuevo diseño Organizacional, lo cual tiene como finalidad implementarla en la empresa, para que se ajuste a los puestos de trabajo existentes en la empresa y refleje la verdadera distribución de estos; así como también las líneas de mando, los responsables, entre otros y de esta manera contribuir a que los empleados que de MORALSA pueden identificarse con ella. (Ver Figura N.7)

Estructura Organizativa Propuesta

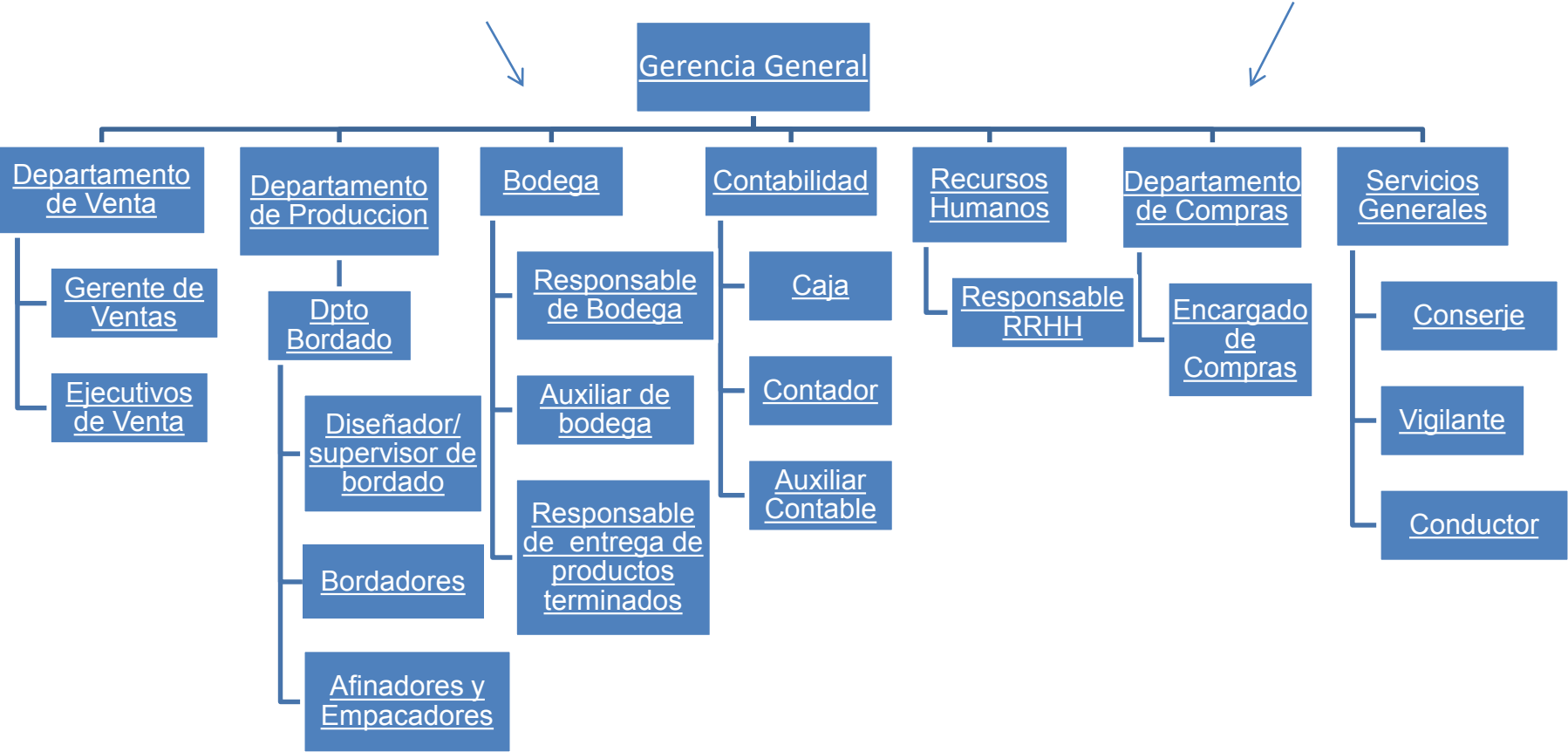


Figura 7. Estructura Organizativa Propuesta

Fuente Propia

A como se puede observar en la figura anterior, a diferencia del organigrama que la empresa tiene hay solo dos cambios en dos departamentos.

1-Según el organigrama actual de la empresa, el departamento de bodega solo posee dos cargos, el del responsable y el auxiliar, pero bajo el nombre de auxiliar abarcan a la persona responsable de entrega de productos terminados, la cual es una extensión aparte de la bodega donde se encuentran todos los pedidos (ordenes) terminadas, listas para entregarse. Es por ello que no pueden llamarse bajo el mismo puesto el auxiliar de bodega y el responsable de entrega de productos terminados, debido a que no ejecuta las mismas funciones y no tienen las misma responsabilidades, si bien es cierto pertenecen a la misma área y ambos cargos (auxiliar y despacho) obedecen en jerarquía al Responsable de bodega pero el nombre de su puesto no es el mismo.

Al evaluar el costo que equivaldría la puesta en práctica de esta propuesta conlleva analizar las necesidades de papelería, mobiliario e infraestructura para el buen desempeño del puesto.

Factor	Estado	Necesidad	Cantidad	Precio	IVA	Total
Recurso Humano	El personal para ejecutar el puesto ya existía, lo que estaba mal nombrado y por tanto no se requiere de ningún personal.	No aplica	-	-	-	-
Infraestructura	El espacio físico con el que cuenta actualmente el puesto está acorde con lo que se requiere.	No aplica	-	-	-	-
Mobiliario	Solo hay un escritorio con una sola gaveta.	Se requiere de mobiliario con capacidad de mayor almacenamiento, dado que se resguarda documentos importantes como facturas, entradas de bodega y es necesario que cuente con seguridad.	1	C\$5,200	C\$780	C\$5,980
Artículos de Oficina	Cuenta con materiales de oficina básicos pero	Se requiere de materiales como: Engrapadora, Perforadora, Saca	4	C\$508.11	C\$76.22	C\$584.33

Papelería	algunos de ellos no Grapa, Calculadora están en buen estado.						
	En ocasiones se realizan entregas parciales a los clientes y solo se deja registro en las órdenes de trabajo.	Es necesario formalizar un documento para realizar estas entregas a los clientes, ya que en casos hasta finalizar la entrega es que proceden a facturar y el encargado de entrega no tiene documento que soporte las entregas parciales, ya que eso se lo queda el ejecutivo. Por ello se propone se utilicen un documento como Remisión en donde el encargado pueda detallar lo que está entregando y sobre eso mismo que le reciban.	1	C\$800	C\$120	C\$920	
	Gran Total						
				C\$6,508.1	C\$976.2	C\$7,484.	
				1	2	33	

Tabla 10. Costo de la Propuesta de Cambio en el Puesto de Responsable de Productos Terminados

Fuente Propia.

Por tanto el costo en que se incurriría en implementar este cambio es de C\$ 7,484.33 (Siete mil cuatrocientos ochenta y cuatro con 33/100 córdobas), lo cual está siendo destinado para un mejor desempeño en el puesto.

2-El otro cambio que se realizó en el organigrama propuesto es definir un departamento propio de Compras y bajo esa jerarquía está el Encargado de compras, esto se debe a que como es un puesto delicado que se encarga del abastecimiento de la materia prima e insumos que requiere el proceso productivo, debe estar contemplado como un departamento de completa función y porque además está bajo la interacción inmediata de otros departamentos y la gerencia.

Factor	Estado	Necesidad	Cantidad	Precio	IVA	Total
Recurso Humano	El personal para ejecutar el puesto ya existía, lo que realizo en la propuesta es definir el nombre del departamento como tal.	No aplica	-	-	-	-
Infraestructura	Actualmente debido a la infraestructura de la empresa, el puesto está ubicado en las oficinas de contabilidad, dado que la empresa no cuenta con más espacio físico para otra oficina.	No aplica	-	-	-	-
Mobiliario	Cuenta con escritorio y demás equipos de uso, pero hay un archivo que comparte con el personal de contabilidad.	Debido a la información que maneja y en pro de evitar confusión con documentos, se propone la compra de un archivo exclusivo para la persona encargada de compras	1	C\$4,900	C\$735	C\$5,635

Artículos de Oficina	Cuenta con todos los materiales que requiere para su desempeño	A manera de evitar malentendido por consumo de artículos se requiere una caja de folder.	1	C\$128.33	C\$19.25	C\$147.58
Papelería	De acuerdo al proceso de compra, cada vez que hay algún requerimiento se genera una orden de compra, para la cual no hay un formato específico, sino que se realiza en Excel.	A manera de formalizar el proceso de compra y que exista un documento formal por parte de la empresa se propone un documento: Orden de Compra	1	C\$930	C\$139.5	C\$1,069.5
Gran Total				C\$5,958.33	C\$893.75	C\$6,852.08

Tabla 11. Costo de la Propuesta de Cambio en el Departamento de Compras.

Fuente Propia.

Por tanto el costo en que se incurriría en implementar este cambio es de C\$ 6,852.08 (Seis mil ochocientos cincuenta y dos con 08/100 córdobas), lo cual está siendo destinado para un mejor desempeño en el puesto.

4.7. AREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA:

Las áreas de actividad de una empresa están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos.

Dentro de las cuales se encuentra:

- **Área de Producción:**

Formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar mano de obra, equipo, instalación, materiales y herramientas requeridos.

- **Área de Contabilidad:**

Esta área es de vital importancia, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y suministro de capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos. Es el área que realiza los procesos contables y financieros de la empresa además de autorizar adquisición de materiales de producción y oficina.

- **Área de Ventas:**

Es un área trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa, su

finalidad es reunir factores y hechos que influyen en el mercado para crear lo que el consumidor quiere, necesita y desea.

- Área de Recursos Humanos:

El objetivo de esta área es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características van de acuerdo con los objetivos de la empresa a través de programas adecuados del reclutamiento, selección capacitación y desarrollo de personal.

- Área de Bodega:

Es un área que vela por el manejo, cuidado y resguardo de los insumos materias primas y productos terminados, por ende es un área que requiere total que requiere concentración en sus acciones, porque de ello depende que la producción se consiga según como especifique ventas mediante la orden de trabajo.

- Área de Compras

El área de compras se encarga del aprovisionamiento suficiente de materiales e insumos, de manera que la empresa no le falte nada al momento de producir.

- Área de Servicios Generales

Es un área que involucra múltiples cargos con diferentes actividades pero con todos ellos, se logra el total complemento del accionar de la empresa. Por ejemplo Vigilancia es un puesto que vela por la seguridad de toda la empresa, consejería por el aseo diario de las instalaciones de la empresa y los conductores realizan las diversas acciones de transportar mercadería, pedidos y diligencias de toda la empresa.

Para comprender mejor la funcionalidad de la empresa se detalla a continuación un gráfico que escribe el proceso en general de la empresa.

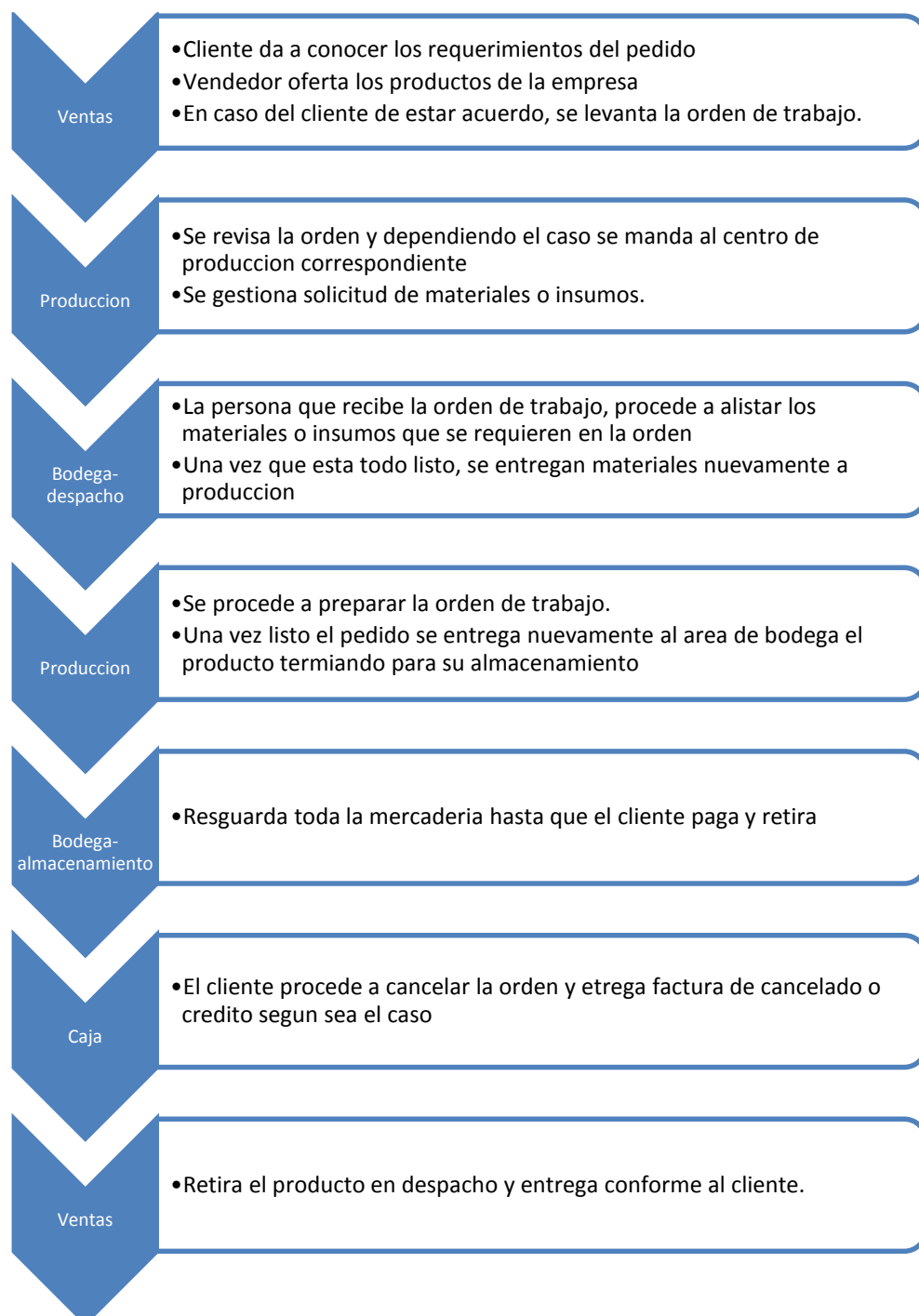


Figura 8: Proceso descriptivo de la funcionalidad de la empresa

Fuente Propia

4.8. CADENA DE VALOR

A manera de presentar de manera sistemática, las actividades de la empresa, se utilizara como herramienta la cadena de valor de Porter²³, a fin de identificar las actividades que dan valor agregado al producto o servicio y aquellas que sirven de apoyo a las actividades primarias.

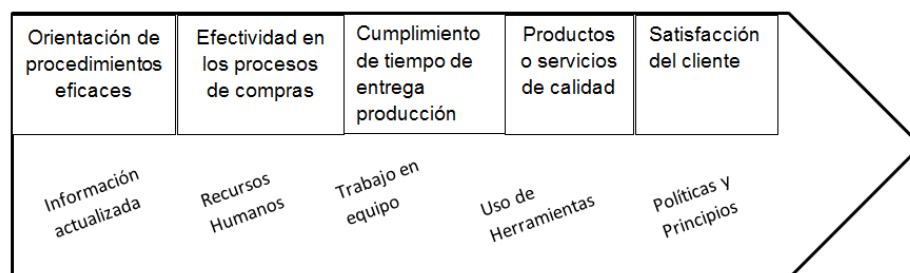


Figura 9: Cadena de Valor de la empresa

Fuente Propia

4.9. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL ²⁴

El Comportamiento organizacional es un estudio de carácter multidisciplinario que permite evaluar como las personas de una organización interactúan entre si mientras efectúan el desempeño de sus labores.

En la empresa Moralsa, los trabajadores deberán comprender y asimilar que la existencia de un diseño organizacional como el que se propone orienta hacia donde deben estar dirigidos todos sus esfuerzos en pro del bienestar y éxito de la empresa, que con ello obtienen un beneficio personal también. Por tal razón deben tener claro los elementos que están presentes siempre en su

²³ Wikipedia. Estilos Apa. Recuperado el 18 de Marzo del 2014 de http://es.wikipedia.org/wiki/Estilo_APA

²⁴Serrano, K. M. (2009). Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica. (1era Edición). Editorial UOC.

desempeño a diario y por ello buscar la mejor manera de interacción con los mismos.

Es por ello que se presenta continuación la combinación ideal para tal efecto en la organización:

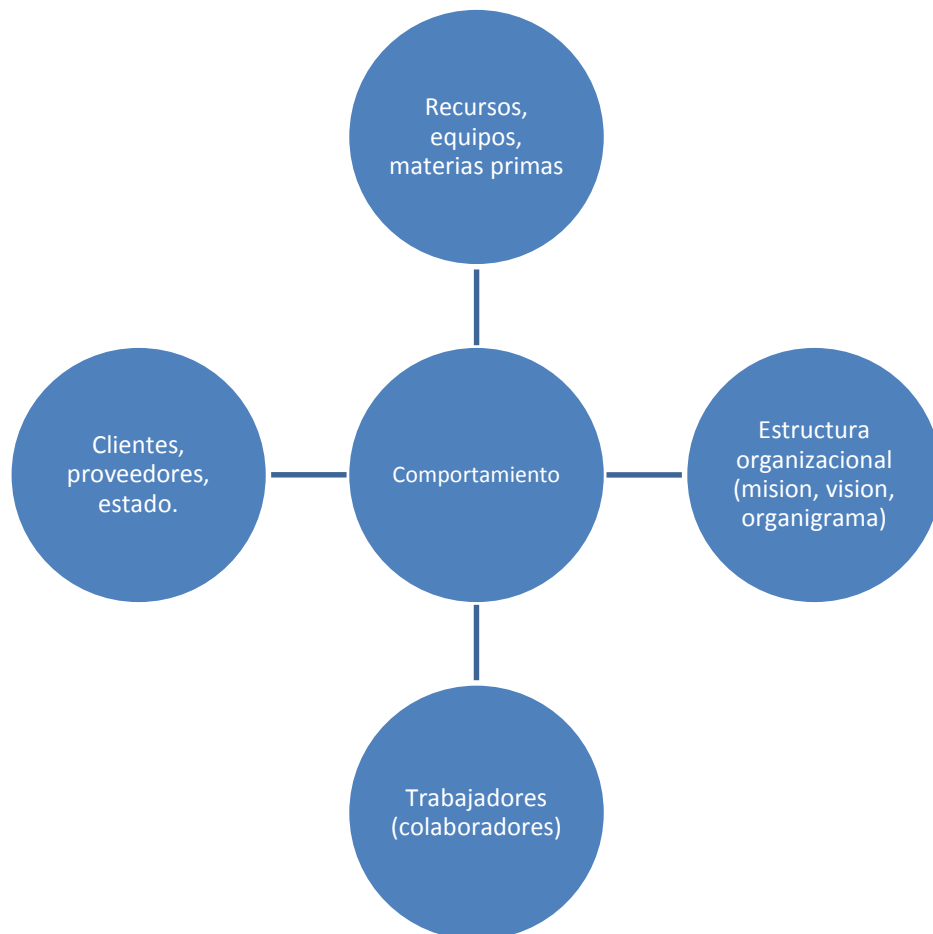


Figura 10: Comportamiento organizacional de la empresa

Fuente Propia

4.10. CULTURA ORGANIZACIONAL ²⁵

La cultura organizacional juega un papel importante en la empresa, dado que orienta una percepción compartida entre todos los trabajadores, de manera que les orienta el comportamiento y el compromiso dentro de la organización.

De esta manera es muy importante que la empresa Moralsa adopte una cultura organizacional orientada a los valores y el trabajo en equipo, de manera que ayude significativamente al desempeño de sus labores.

Los lineamientos que se plantean para dicho efecto son los siguientes:

- Los trabajadores deben conocer, comprender y transmitir la misión, visión, valores de la empresa.
- La iniciativa y creatividad deben permitirse en cada uno de los trabajadores siempre que este orientado en pro de su desempeño.
- Los trabajos en equipo deben fomentarse con el fin de servir de apoyo ante toma de decisiones, actividades asignadas, alcanzar metas, y en particular lograr la sinergia y los objetivos.
- El desempeño y compromiso que un trabajador pueda alcanzar en su puesto y lo cual pueda influir en una mejoría para la empresa debe ser tratado por la jefatura inmediata y la gerencia en tanto pueda otorgarse una retribución o recompensa por dicho logro.

²⁵ Serrano, K. M. (2009). Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica. (1era Edición). Editorial UOC.

-La integración en actividades sociales y de formación es una práctica que debe adoptarse por cada uno de los trabajadores de la empresa.

-La confianza, honestidad e integridad son valores que deben prevalecer en cada uno de los trabajadores de la empresa.

4.11. PROCESO PRODUCTIVO

Dado que el proceso de producción es un proceso muy delicado y de gran importancia y el cual hasta la fecha no se encuentra documentado y es por tanto base significativa para los trabajadores de la empresa, se procede a analizar específicamente de los demás procesos, a fin de que se pueda documentar y proponer.

Se abarca esta parte la contempla los procesos productivos de la empresa, como lo es Proceso de Bordado, teniendo en cuenta que, estos representan la parte más importante de la organización, ya que, son las principales tareas que se llevan a cabo dentro de esta.

La finalidad de plasmar un flujo de proceso de bordado, es suministrar a la empresa un documento que contenga la descripción detallada de cómo se lleva a cabo cada una de las actividades para los diferentes procesos. Con este flujo, se pretende que los responsables de cada actividad puedan desempeñar de manera más óptima y eficiente sus labores. A parte de que se coordinen las labores y se evite la duplicidad.

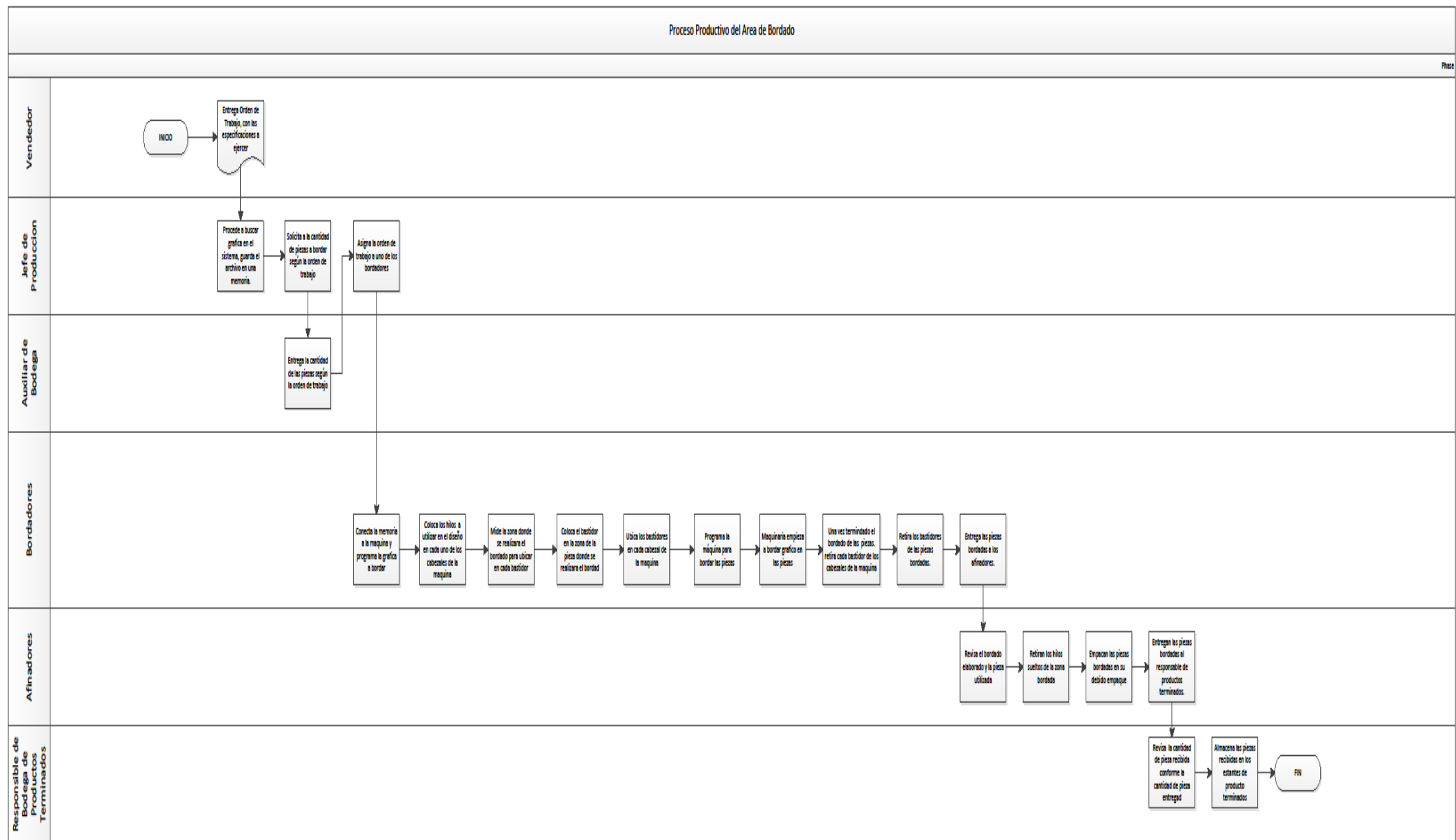


Figura 11: Flujo de Proceso

Fuente Propia

A continuación se presenta una figura rica representando el inicio y fin del proceso productivo, el cual fue descrito en el capítulo I, y se realizó el flujo de proceso en este capítulo.



Figura 12: Figura Rica del Flujo de Proceso

Fuente Propia

4.12 MAPEO DE PROCESOS

En este acápite lo que presenta es una ilustración de todos los procesos involucrados en la empresa, de manera que en su conjunto se logra el accionar de la empresa. Se presentan tanto los procesos estratégicos, el productivo y los de apoyo, los cuales fueron analizados en el capítulo V.

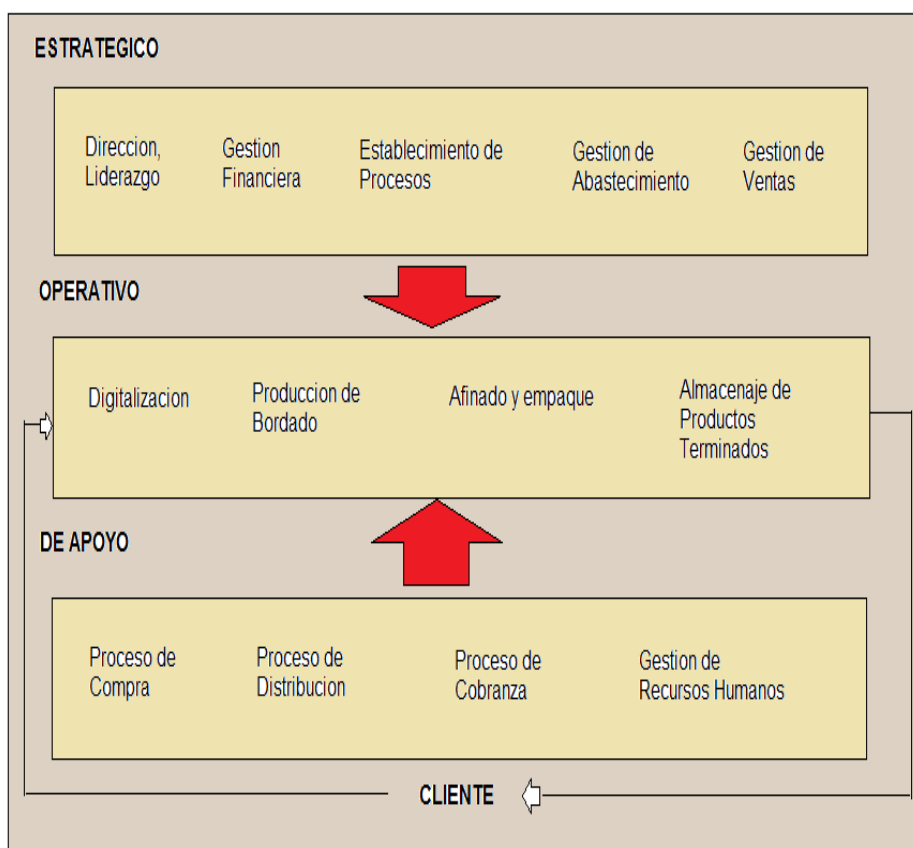


Figura 13. Mapeo de Proceso de la empresa

Fuente Propia

4.13. ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS²⁶

Para la descripción de los diferentes puestos de la empresa se realizaron cuestionarios individualizados en los cuales, por medio de un formato se identifican todas las actividades que estos realizan y las responsabilidades que estos tienen para con su cargo, posteriormente en conjunto con la administración de la empresa se definen las demás características que el manual de funciones describe en su formato dando finalmente paso al desarrollo y documentación de los mismos.

El formato está diseñado para documentar toda la información referente a cada cargo, la plantilla está dividida en varias secciones entre las cuales podemos destacar:

- Generalidades del cargo
- Rasgos de personalidad y competencias laborales
- Funciones principales
- Responsabilidades

A continuación se detallan cada uno de las fichas ocupacionales de los puestos existentes en la empresa, de manera que se pueda proporcionar a los trabajadores y sea una guía en el desempeño de sus labores.

²⁶ Galindo Ruíz, C. J. (2006). Manual para la creación de empresas: guía de planes de negocios. (2da Edición). Bogotá. Ecoe Ediciones

VI. CONCLUSIONES

Una vez realizado el análisis situacional en la Empresa Moralsa, se determinó deficiencias en relación a su diseño organizacional, situación que afecta significativamente la eficiencia de las diferentes gestiones y procesos, así como el desempeño deseado de sus trabajadores, debido al poco conocimiento sobre sus tareas y funciones a realizar dentro de las mismas, motivo por el cual se propuso un nuevo diseño que no solo se adaptara a las condiciones y recursos de la empresa sino que contribuya a la eficiencia y logro de sus objetivos, permitiendo que sus trabajadores tengan conocimiento total de la misión, visión valores y funciones a ejecutar, que apoyara a que todos con su esfuerzo y compromiso logren alcanzar los objetivos y metas establecidas. El costo de este nuevo diseño organizacional que se propone es de C\$14,336.41, para lo cual solo se tomaron en cuenta los aspectos que se necesitan para generar dicho cambio.

Cabe destacar que un correcto diseño organizacional para la Empresa Moralsa generará ventajas competitivas para la misma, puesto que le permitirá ubicar al personal en los puestos más idóneos según sus capacidades y habilidades.

VII. RECOMENDACIONES

Como iniciativa para generar un cambio positivo en todas la situación que presenta Moralsa se recomienda la aplicación del nuevo diseño organizacional que se propone en dicho documento, dado que es una herramienta solida con el fin de afianzar las bases de conocimiento de la empresa y de todo el recurso humano que posee. De igual manera para que el diseño organizacional sea exitoso es necesario seguir ciertos pasos con relación a su puesta en práctica estos deben de ser ejecutados por los gerentes de Moralsa e integrar dicho modelo en el nivel organizacional, y en la parte de su implementación deben estar informados todos los grupos de interés de que el modelo organizacional se está poniendo en marcha y deben dar apoyo en esta parte del proceso.

- Reunir a todos los empleados de las diferentes áreas, para escuchar sus inquietudes con respecto al diseño de un modelo organizacional.
- Dejar copias disponibles de la información del modelo para todos los empleados en lugares de fácil acceso para los interesados.
- Colocar el lugares visibles la visión y misión de la compañía, para que los colaboradores contribuyen al logro de los mismos.
- Entregar a los trabajadores un pequeño libro o folletos acerca de los valores y políticas que son necesarios tomar en cuenta al momento de desempeñarse en la compañía así como el trato necesario para con nuestros clientes.

ANEXO I

Formato de Entrevista aplicada al Gerente General
de Morales Alvarado SA

Managua, 27 de Noviembre del 2013

Objetivo: Recabar información tanto específica cómo general sobre la empresa Morales Alvarado.

1. ¿Cuál es la razón social de Moralsa?

La razón social es Morales Alvarado SA

2. ¿Cómo nace la entidad?

Moralsa es una empresa relativamente nueva con menos de un año de operación en el mercado, dado que nace de otra empresa nacional llamada Cover. La razón de la disgregación se debe a razones de gerencia que enfatizan primordialmente en la protección de la empresa, separación de centros de costos y la inversión de nuevos accionistas.

3. ¿La empresa cuenta con misión y visión establecida? ¿Cuáles son?

Establecida como tal no, pero si tenemos ambos elementos escritos, los cuales hemos estado analizando para presentarlos a los trabajadores.

MISSION

Somos una empresa que ofrece el servicio de bordado de mejor calidad y bajo precio en un excelente ambiente, brindando una buena atención al cliente, con el propósito de satisfacer sus necesidades.

VISION

Ser una empresa de prestigio y con estabilidad en el mercado en Servicios de Bordado de la mejor calidad y bajo precio, brindando una excelente atención al cliente, para lograr de ésta forma el liderazgo y reconocimiento a nivel nacional.

4. ¿Posee una estructura organizacional ya definida?

La estructura si la tenemos, pero no la hemos plasmado y dado a conocer a los trabajadores de la empresa y ha sido por falta de tiempo para organizar todo.

5. ¿Están todos los puestos y áreas incluidos en el organigrama?

Pienso que sí, la vez que nos pusimos analizar todas las áreas y puestos, los incluimos en el organigrama.

6. ¿Podría citar las áreas de la empresa? ¿Cuántos trabajadores laboran en la empresa?

Para la empresa laboran 21 trabajadores, las áreas son

-Ventas, Bordado, contabilidad, Recursos Humanos, Bodega y servicios Generales

7. Podría identificar los proceso de la empresa, sabiendo que los procesos relevantes podrían entenderse como de producción, los procesos estratégicos son los de gerencia y los de apoyo son lo demás procesos que complementan el accionar.

El proceso de producción sería nuestro proceso de bordado, que abarca de levantar la orden de trabajo, en donde se detallan todos los requerimientos, luego esta pasa a bordado, donde el supervisor de bordado revisa la orden, busca en la base de datos el diseño a utilizar, lo guarda en Diskette, luego esa misma orden la pasa a bodega en donde despachan el productos a utilizar (gorras, camisetas, pantalones, chaquetas, etc). Una vez que se tiene el producto en bordado, el supervisor lo asigna a uno de los bordadores y ejecutan el bordado; luego lo pasan a afinado y empaque y se entrega al área de productos terminados, en donde solo se espera que retire el cliente.

En cuanto a los procesos estratégicos, serían los procesos o gestiones que realizo yo, en este caso gerencia, tomar decisiones en cuanto a inversiones, aprobar órdenes de compra, reuniones con clientes (en particular con clientes de contrato), Analizar procesos y en dados casos realizar cambios en los mismos, analizar las necesidades de personal si es necesario.

En cuanto a los de apoyo, serían los procesos relacionados con los de compras, cobranzas, distribución y Recursos humanos.

8. ¿Se encuentran formalizados estos procesos?

Todavía no

9. ¿Cuáles considera usted son las debilidades de la empresa?

Puede recaer en varias cosas: muchas veces el personal no está comprometido con su trabajo y añadido a esto no tenemos manuales de funciones para cada uno de los puestos.

Los trabajadores muchas veces violan los procedimientos de los procesos y producto de ello generan problemas entre ellos mismos y duplicidad en la información y hasta a veces llegan a afectar al cliente, porque el pedido no queda bien.

10. ¿Considera usted importante la existencia de manuales de los puestos identificados en la empresa?

Sí, porque eso representaría una guía de las funciones y responsabilidades que cada uno de los trabajadores debe considerar para un buen desempeño en su puesto.

11. ¿Posee lineamientos específicos con respecto a la cultura organizacional que debe prevalecer en la empresa?

No, generalmente los trabajadores se desarrollan libremente y las exigencias para con el puesto no van más allá del buen desempeño y de la ejecución de las funciones.

ANEXO II

Formato de Cuestionario aplicado a los trabajadores y sus Resultados

CUESTIONARIO

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa?
2. ¿Posee alguna profesión?
SI _____ NO _____
3. ¿Su profesión (o experiencia profesional) se relaciona con el puesto que desempeña?
SI _____ NO _____
4. Según su opinión indique del 1 al 3 el grado de experiencia que posee en el puesto(o puestos similares en otras empresas). Siendo 1 Poco, 2 lo Suficiente y 3 Bastante Experiencia
1 _____ 2 _____ 3 _____
5. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?
SI _____ NO _____
6. ¿La empresa le ha dado a conocer la estructura organizacional de la misma?
SI _____ NO _____
7. Al momento de su contratación, ¿la empresa le dio a conocer el manual de funciones de puesto a desempeñar?
SI _____ NO _____
8. En caso de que su respuesta anterior fue "NO", ¿de que manera se le dieron a conocer sus actividades a desarrollar en el puesto?
Verbal _____ Visual _____ Instructivo _____
9. ¿Qué nivel de importancia considera usted que tiene la existencia de un manual de función en la empresa?
Alta _____ Media _____ Baja _____
10. ¿Considera usted que las funciones que realiza actualmente son acorde a su puesto laboral?
SI _____ NO _____ Porque _____
11. A su criterio, ¿Cuáles son las consecuencias que ocasionan la falta de conocer los aspectos organizacionales de la empresa (Misión, Visión, políticas, etc.)?
✓ Fallas en la toma de decisiones _____

- ✓ Falta de coordinación_____
- ✓ Duplicidad de funciones_____
- ✓ Falta de comunicación_____
- ✓ Desmotivación_____

12. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera importantes que debería conocer su desempeño en la empresa?

Misión_____ Visión_____ Políticas_____

Valores_____ Manual de Funciones_____

Presentación de instrumentos y resultados de las aplicaciones.

Para el desarrollo de este análisis se ha considerado como población a la totalidad de los trabajadores de la empresa; se determinó también que el nivel de confianza que se requería era del 95%, con un error de 5% en los resultados de la encuesta, estableciendo el cálculo de la muestra de la siguiente manera:

$$n = \frac{N(z^2 p(1 - p))}{(N - 1)E^2 + z^2 p(1 - p)}$$

Donde:

N: Población

z: Nivel de confianza

e: Margen de error (5%)

p: Porcentaje de probabilidad de éxito

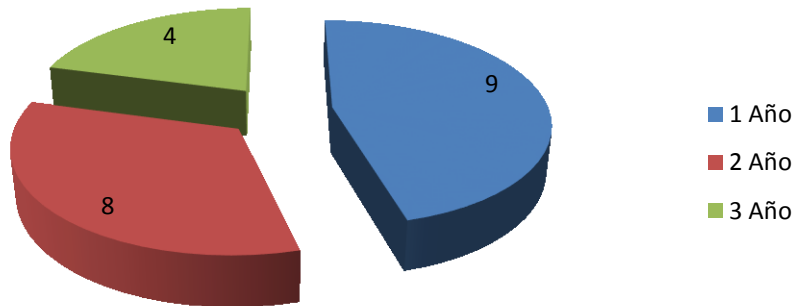
$$n = \frac{25(1.96^2)(0.5)(1 - 0.5)}{(25 - 1)(0.05^2) + 1.96^2(0.5)(1 - 0.5)}$$

n=23.52≈24 encuestados.

RESULTADOS

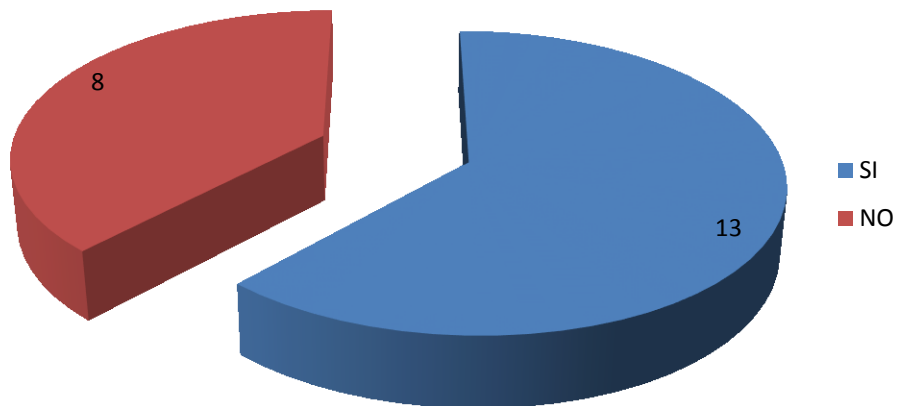
1.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la empresa?



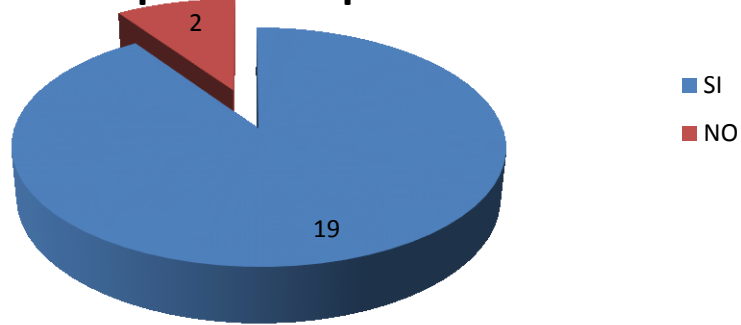
2.

2. ¿Posee alguna Profesion?



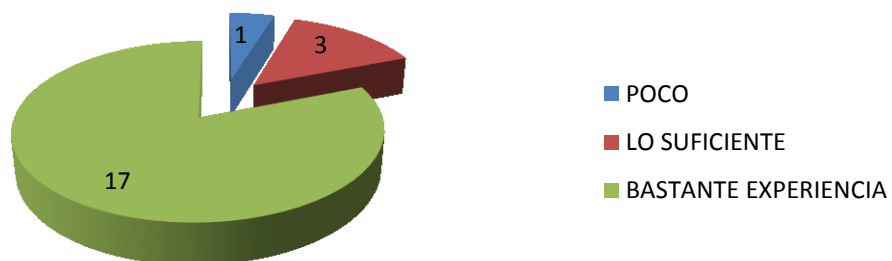
3.

3.¿Su profesion (o experiencia profesional) se relaciona con el puesto que desempeña?



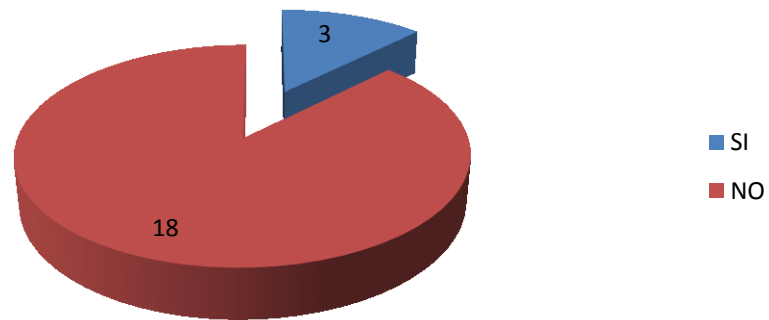
4.

4.Según su opinión indique del 1 al 3 el grado de experiencia que posee en el puesto(o puestos similares en otras empresas).



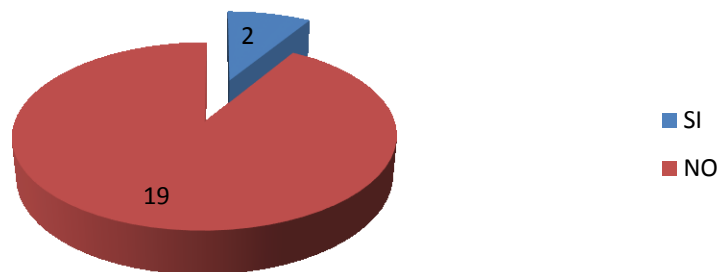
5.

5. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa?



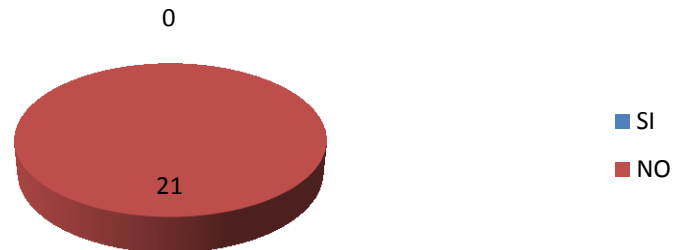
6.

6. ¿La empresa le ha dado a conocer la estructura organizacional de la misma?



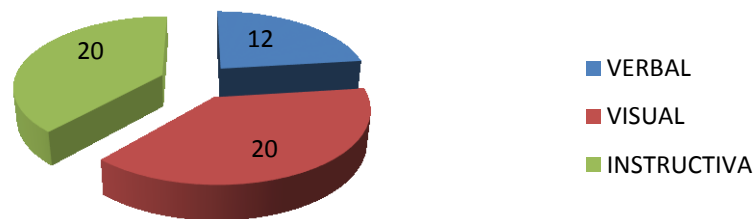
7.

7. Al momento de su contratación, ¿la empresa le dio a conocer el manual de funciones de puesto a desempeñar?



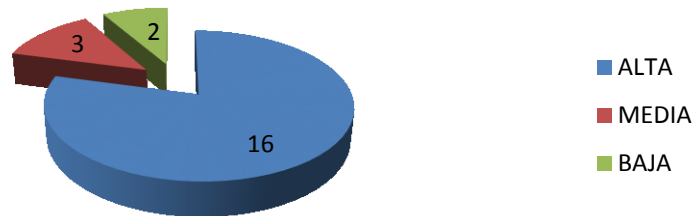
8.

8. En caso de que su respuesta anterior fue “NO”, ¿de que manera se le dieron a conocer sus actividades a desarrollar en el puesto?



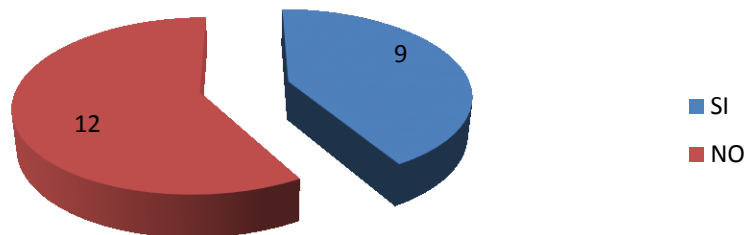
9.

9 ¿Qué nivel de importancia considera usted que tiene la existencia de un manual de función en la empresa?



10.

10. ¿Considera usted que las funciones que realiza actualmente son acorde a su puesto laboral?



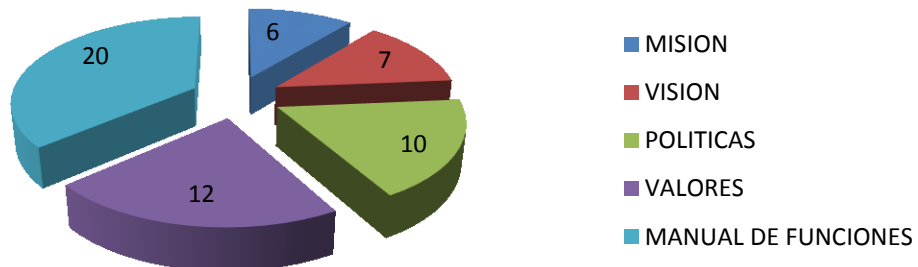
11.

11. A su criterio, ¿Cuáles son las consecuencias que ocasionan la falta de conocer los aspectos organizacionales de la empresa (Misión, Visión, políticas, etc.)?



12.

12. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera importantes que debería conocer su desempeño en la empresa?



ANEXO III

Formato de Estructuración de Manuales de Funciones

Cuestionario para el análisis de Puesto:

Título del Puesto _____

Departamento _____

Supervisor _____

Puesto del Supervisor _____

Tachar con una X las condiciones de Trabajo del puesto:

Status: Tiempo completo _____ Tiempo parcial _____

Días de trabajo: L__ M__ M__ J__ V__ S__ D__

Horas por Día: _____ Horas Semanales: _____

¿se requiere viajar? Sí__ No__

De contestar si, ¿qué tanto por ciento del tiempo debe viajar? _____ %

Propósito:

Describa el propósito general o responsabilidad de este puesto.

Tareas y Responsabilidades

Tareas y responsabilidades principales

Tareas y responsabilidades secundarias:

Responsabilidades de Supervisión:

¿Requiere esta posición el supervisar personal? Explique

Seleccione con una X los requisitos necesarios para este puesto:

Requisitos de Educación:

Escuela Superior Grado_ Técnico_ Bachillerato _Maestría _Doctorado_ Especialización
requerida _____

Experiencia:

¿Qué experiencia se requiere para este puesto?

Habilidades Técnicas:

¿Qué habilidades técnicas se requieren para esta posición?

Condiciones Físicas:

Describa las condiciones en las que se realiza este trabajo.

ANEXO IV

Lista de Verificación para análisis de situación

Lista de Verificación

Nombre del analista:

Fecha del análisis:

Objetivo: Destacar mediante la observación directa en la empresa aquellos aspectos de análisis situacionales que darán pauta a identificar situaciones de mejora.

Marque con una X el parámetro que más se ajuste al factor de análisis.

Ítem	Factor			
		Si	No	Observaciones
1	Visibilidad de la misión, visión de la empresa		X	
2	Establecimiento de políticas	X		No bien estructuradas
3	Identificación de las tareas	X		
4	Acuerdo entre la estructura que posee con los puestos y áreas de la empresa		X	
5	Identificación de las áreas	X		
6	Identificación de los procesos	X		
7	Establecimiento de Procesos		X	
8	Existencia de una Cultura Organizacional		X	
9	Existencia de Manuales de Función		X	
10	Disponibilidad de Equipos, mobiliarios para la ejecución de las tareas	X		
11	Identificación de necesidades en las área en estudio	X		
12	Identificación de los parámetros del FODA	X		

ANEXO V

Principales problemas ambientales que afectan los
recursos naturales

Situación Ambiental de Nicaragua

Nicaragua es un país bendecido por la naturaleza, porque contamos con bosques frondosos, tierras fértiles, abundante agua, gran diversidad de especies animales y vegetales. Todo esto nos da una belleza escénica extraordinaria en el cual todos los y las nicaragüenses podemos vivir en bienestar y armonía con nuestra Madre Tierra, si lográramos amarla, respetarla y protegerla como a nuestra propia madre.

Sin embargo, todos sabemos que nuestra maravillosa naturaleza ha sufrido ambientalmente, debido a los sistemas impuestos por el capitalismo y a la falta de amor y cuidado a nuestra Madre Tierra a través de las décadas. Esto nos ha dejado una serie de problemas ambientales que hoy nos toca enfrentar, siendo los principales:

- La falta de educación ambiental en todos los niveles educativos, en la comunidad, el barrio, en los centros de trabajo, instituciones, empresas públicas y privadas y en los medios de comunicación.
- La dependencia de combustible fósil en el 80% de nuestra energía eléctrica generada, producto de la privatización de la generación eléctrica por los gobiernos anteriores.
- El mal manejo de nuestras cuencas hidrográficas, nos ha llevado a la reducción y contaminación de los recursos hídricos superficiales y subterráneos, entre ellas las reservas más grandes del país, correspondiente a la cuenca de los lagos Cocibolca y Xolotlán y Río San Juan así como la cuenca del Río Viejo.
- La contaminación del suelo por descargas de contaminantes de las industrias agrícolas, pecuarias y domiciliarias.
- La contaminación ambiental por desechos sólidos y líquidos que afectan la higiene y salud humana, así como la belleza escénica del territorio nacional y su potencial turístico.
- Uso continuo de plaguicidas catalogados como prohibidos.
- El manejo inadecuado de los bosques, el cambio de uso de los suelos de vocación forestal para la agricultura y ganadería, y el uso de prácticas agrícolas inadecuadas, han provocado el avance de la frontera agrícola, pérdida de plantas medicinales, forestales y maderables, la fauna y otros organismos vivos terrestres y acuáticos que garantizan la fertilidad del suelo y la reproducción de las plantas y animales.

- La pérdida de diversidad genética, especialmente nativa y endémica como son los pinares de Yucul, Apacunca, Dipilto y Jalapa.
- La pérdida de bosques de Pinares por falta de cuidado ha incrementado la plaga del gorgojo descortezador.
- La deforestación de grandes extensiones de nuestro territorio ha provocado la erosión del suelo y el aumento de zonas secas en los departamentos de Nueva Segovia, Madriz, Estelí, León, Chinandega, Managua, Masaya, Carazo, Granada y Rivas, afectando la producción de granos básicos para la seguridad alimentaria y nutricional de la población.
- Afectaciones a los ecosistemas frágiles como son los humedales, el mangle y los arrecifes de coral por despale y sobre explotación.
- Falta de alternativas energéticas para reducir el uso de la leña a nivel domiciliar (bosques energéticos, paneles solares, biodigestores, entre otras).
- El cambio climático y sus impactos que han provocado inundaciones, sequías, deslizamientos y huracanes, tales como “El Juana” en 1982, “Mitch” en 1998, “Félix” en 2007 e “IDA” en 2009, siendo la Costa Caribe la más afectada.
- Con el cambio climático el aumento de la temperatura media en Nicaragua, ha variado de 0.2 a 0.9 grados centígrados en los últimos 30 años en el Pacífico y Norte del país; han disminuido las precipitaciones entre un 6% y 10% en el Pacífico; el cada vez más intenso y recurrente fenómeno de El Niño que impacta significativamente en la disminución de las lluvias, la producción agrícola, las reservas de aguas superficiales y subterráneas.
- Pérdida de especies marinas debido a la deforestación del mangle, así como la depredación de huevos y tortugas.
- Las afectaciones del Cambio Climático a la salud humana son de tipo epidemiológico, cardiovascular y gastrointestinal.
- A estos se agregan problemas sociales que aumentan los riesgos en el pueblo, como la frágil infraestructura urbana y rural y el nivel de pobreza, así como las limitaciones de recursos de nuestro país.

ANEXO VI

Legislación actual en el mercado local

▼ Julio

- 20106460 Ley Creadora Del Instituto De Investigación Y Estudios De Las Ciencias Sociales
Aprobado el 9 de Julio del 2014.
- 20127677 [Ley Semana De La Seguridad Social
Aprobado el 9 de Julio del 2014.]
- 20148272 873 [Ley De Reforma A La Ley No. 841 "Ley De Concesión De Los Servicios De Inspección No Intrusiva En Los Puestos De Control De Fronteras Para La Seguridad Nacional
Aprobado el 8 de Julio del 2014.]

▼ Junio

- 20148216 872 [Ley De Organización, Funciones, Carrera Y Régimen Especial De Seguridad Social De La Policía Nacional
Aprobado el 26 de Junio del 2014.]
- 20148254 871 [Ley De Reforma A La Ley No. 853 "Ley Para La Transformación Y Desarrollo De La Caficultura"
Aprobado el 25 de Junio del 2014.]
- 20116833 [Código De Familia
Aprobado el 24 de Junio del 2014.

▼ Mayo

- 20138107 867 [Ley De Reformas A La Ley No. 175, Ley Creadora De Un Fondo De Reserva Para El Pago De Pensiones De Gracia
Aprobado el 28 de Mayo del 2014.]
- 20148148 869 [Ley De Reforma A La Ley No. 711 "Ley Que Declara Héroe Nacional Al General Augusto C. Sandino, Declaración De Patrimonio Histórico Cultural De La Nación El Conjunto Urbano De La Avenida Peatonal Augusto C. Sandino Y Asignación De Bienes A La Asamblea Nacional"
Aprobado el 28 de Mayo del 2014.]
- 20148238 868 [Ley De Reformas A La Ley No. 601 Ley De Promoción De La Competencia
Aprobado el 28 de Mayo del 2014.]
- 20148237 866 [Ley De Reformas A La Ley No. 640, Ley Creadora Del Banco De Fomento A La Producción (Produzcamos), Y Su Reforma Contenida En La Ley No.684.
Aprobado el 27 de Mayo del 2014.]
- 20148169 864 [Ley De Reforma A La Ley No. 290, Ley De Organización, Competencia Y Procedimientos Del Poder Ejecutivo
Aprobado el 14 de Mayo del 2014.
- 20148184 863 [Reforma A La Ley No. 337 "Ley Creadora Del Sistema Nacional Para La Prevención, Mitigación Y Atención De Desastres"
Aprobado el 14 de Mayo del 2014.]
- 20148215 865 [Ley De Reformas A Las Leyes Nos. 677 Ley Especial Para El Fomento De La Construcción De Vivienda Y De Acceso A La Vivienda

De Interés Social Y Sus Reformas Y Ley No. 428 Ley Orgánica Del Instituto De La Vivienda Urbana Y Rural (Invur)
Aprobado el 14 de Mayo del 2014.]

20148170 862 [Ley Creadora Del Instituto De Protección Y Sanidad Agropecuaria
Aprobado el 13 de Mayo del 2014.]

▼ **Marzo**

20138062 861 [Ley De Reformas Y Adiciones A La Ley No. 582, Ley General De Educación
Aprobado el 26 de Marzo del 2014.]

20148177 860 [Ley Que Declara El 10 De Junio De Cada Año, Día De La Solidaridad De La República De Nicaragua A Favor De La República Argentina En El Caso De Las Islas Malvinas
Aprobado el 25 de Marzo del 2014.]

20138088 859 [Ley De Creación Del Título De Heroína Y Héroe Nacional
Aprobado el 11 de Marzo del 2014.]

Del conjunto de leyes aprobadas en este año, varias de ellas están directamente relacionadas con el comercio y la interacción con los consumidores.

ANEXO VII
Ley del Consumidor

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 6.- Los bienes y servicios que se oferten en el territorio nacional, deberán cumplir con las condiciones de cantidad y calidad de modo que su retribución sea equivalente al pago que hace el consumidor, todo de acuerdo a las normas de calidad, etiquetas, pesas y medidas y demás requisitos que deban llenar los bienes y servicios que se vendan en el país.

Artículo 7.- Los productos, actividades y servicios puestos a disposición de los consumidores no deben implicar riesgos para la salud o la seguridad de los consumidores. Cuando la utilización de un bien o servicio signifique riesgo para la salud debe ser puesto en conocimiento de los consumidores por medios claros y apropiados. Quienes incurran en violación a esta disposición responderán civil o criminalmente, según el caso.

ANEXO VIII

Ley de la promoción de la competencia

DISPOSICIONES GENERALES

Arto.1.- Objeto de la Ley. El objeto de la presente Ley es promover y tutelar la libre competencia entre los agentes económicos, para garantizar la eficiencia del mercado y el bienestar de los consumidores, mediante el fomento de la cultura de la competencia, la prevención, la prohibición y sanción de prácticas anticompetitivas.

Arto. 2.- Ámbito de Aplicación. Están sujetos a las disposiciones de esta Ley cualquier acto, conducta, transacción o convenio realizado por los agentes económicos en todos los sectores de la economía nacional, incluyendo los efectuados fuera del país, en la medida en que produzcan o puedan producir efectos anticompetitivos en el mercado nacional.

Arto. 3.- Definiciones. Agente Económico: Toda persona natural o jurídica, sea esta última pública, privada o mixta, o cualquier forma de organización, tenga o no fines de lucro, que realice actividades económicas.

Mercado Relevante: Es la línea del comercio en una determinada zona geográfica, abarcando todos los productos o servicios razonablemente sustituibles entre sí, así como todos los competidores inmediatos, a los que un mayorista, intermediario o consumidor pudiese acudir a corto plazo

ANEXO IX

Crecimiento Económico

Nicaragua es el único país de Centroamérica que logró recuperar el ritmo de crecimiento económico que tenía antes de la crisis internacional de los años 2008-2009; no obstante, posee el más bajo nivel de productividad de la región (miles de dólares por persona en edad laboral).

En el 2011 el crecimiento del PIB de Nicaragua fue 5,1%, similar al que obtuvo en el 2007 (5,0%). Aunque Panamá es el país con mejor desempeño económico de la región (10,8% en el 2011), aún no ha alcanzado el nivel de crecimiento que tuvo en el 2007 (12,1%).

Es en gran parte el resultado de un amplio estudio del Estado de la Región, en el que se destaca que el auge económico de Nicaragua se explica, en buena medida, por un aumento significativo de la inversión externa directa (IED) que pasó de 434,2 a 967,9 millones de dólares en el periodo 2009-2011.

Para este último año, estos flujos representaron el 10,4% del PIB, el más alto de la región en el 2011 (superior al de Panamá 9%) y para este país más del doble del promedio que alcanzó durante el periodo 2000-2010.

Nicaragua también experimentó un mayor dinamismo del comercio exterior. Durante la última década (2000-2011) tuvo la tasa de crecimiento de exportaciones más alta de Centroamérica (15,7% anual).

Uno de los principales desafíos de Nicaragua, tiene que ver con la modernización de su estructura productiva y el incremento de la productividad. Nicaragua es el país de Centroamérica con la mayor participación del sector agrícola en la producción (20,1% del PIB en el año 2011).

Además, en el año 2011 por cada mil dólares de PIB que una persona ocupada producía en Nicaragua (país con menor productividad de la región), en Panamá (país con mayor productividad) se producían seis mil dólares.

Estos son factores clave para lograr que el desempeño económico se traduzca en mayores niveles de bienestar para cerca de la mitad de la población que actualmente se encuentra en condición de pobreza.

ANEXO X

Política Monetaria y Tasa de Interés

La política monetaria diseñada por el Banco Central de Nicaragua (BCN) se enmarca en el logro de su objetivo fundamental que es mantener la estabilidad de la moneda. Para estos fines, el esquema actual de política monetaria se supedita al régimen cambiario, enfocándose en i) preservar niveles de reservas internacionales que permitan resguardar la credibilidad en el régimen cambiario y en ii) incidir sobre las condiciones de liquidez del mercado monetario para garantizar la estabilidad del sistema financiero. Actualmente, el mercado cambiario opera bajo el marco de un tipo de cambio reptante con una tasa de deslizamiento del Córdoba respecto al Dólar norteamericano de 5 por ciento al año, siendo el crawlingpeg la principal ancla nominal para los mecanismos de formación de precios de la economía.

Instrumentación de la política monetaria

Mantener tasas de inflación baja y estable es el objetivo final de la política monetaria del BCN, mientras el tipo de cambio es el objetivo intermedio y las reservas internacionales son el objetivo operativo.

El banco central define cual será la postura de su política monetaria mediante una meta de acumulación de reservas internacionales, que permita mantener ratios de cobertura adecuados de reservas a base monetaria para el sostenimiento del régimen cambiario. De esta forma, los niveles de reservas internacionales alcanzados permiten que la trayectoria predeterminada de minidevaluaciones diaria sea creíble y consistente con un objetivo inflacionario de mediano plazo.

ANEXO XI

Inflación de bienes y servicios

Inflación de bienes y servicios

El subíndice del grupo de bienes presentó un incremento en la inflación del mes enero de 1.18 por ciento (1.92% en igual mes de 2013) y una contribución de 0.747 puntos porcentuales a la inflación del mes. La variación interanual se ubicó en 4.52 por ciento (7.80% en enero del año pasado). Los bienes que sobresalieron al alza en la inflación del mes fueron: queso, papas y cebolla.

En cuanto al subíndice de servicios, el grupo observó una disminución de 0.05 por ciento (-0.09% en enero 2013), reflejando una variación interanual de 6.03 por ciento (7.64% en el mismo mes de 2013), aportando a la inflación nacional del mes-0.020puntosporcentuales. Los servicios que más aumentaron fueron servicios de hospitalización, almuerzo y tarifa de consumo de energía eléctrica.

Variación y contribución mensual al IPC nacional por sub índices (porcentaje y puntos porcentuales, enero de cada año)

Sub índices	Variación			Contribución marginal		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
IPC nacional	0.13	1.19	0.73	0.13	1.19	0.73
IPC bienes	0.55	1.92	1.18	0.348	1.219	0.747
IPC servicios	(0.59)	(0.09)	(0.05)	(0.217)	(0.031)	(0.020)
IPC subyacente	0.65	0.65	0.58	0.400	0.405	0.360
Subyacente bienes	0.78	0.75	0.47	0.287	0.277	0.172
Subyacente servicios	0.45	0.51	0.75	0.113	0.128	0.189
IPC no subyacente	(0.70)	2.07	0.96	(0.268)	0.782	0.366
IPC transables	0.64	1.92	1.14	0.351	1.042	0.617
IPC no transables	(0.48)	0.32	0.24	(0.220)	0.145	0.110

ANEXO XII

Estado del ciclo del Negocio

En la fase de madurez puede que se haya llegado al éxito y que se está al frente de una organización con un posicionamiento diferenciado, credibilidad establecida y una capacidad técnica comprobada.

Esta fase implica crecer de una pequeña empresa y exitosa a una mediana o bien de una mediana a una grande y debe de hacerse frente a una mayor cantidad de problemas de todo tipo. Los sistemas de control interno e información se vuelven inadecuados para hacer frente a las crecientes necesidades y podrán surgir problemas imprevistos de liquidez relacionados con los requerimientos de capital y financiamiento. Una mayor inversión implicará un aumento en el riesgo; por lo tanto es importante evaluar estos riesgos contra las oportunidades de negocios en los mercados potenciales.

La consecuencia es la necesidad de planear integralmente abarcando las áreas siguientes:

- Integrar un equipo administrativo más formal. Para tales efectos se requiere delegar autoridad en los aspectos técnicos, administrativos y operativos.
- Formalizar el sistema de administración de personal. Con la finalidad de que los colaboradores tengan mejores expectativas de vida (salarios, plan de vida).
- Adecuar las instalaciones y actividades de producción. En este apartado se requiere planear los niveles de capacidad, programas de producción, costos, calidad total, entre otros, para que la producción sea capaz de satisfacer la demanda al precio adecuado y en los plazos requeridos por el cliente.
- Importancia del financiamiento a medida que la empresa crece. Frecuentemente se presenta la necesidad de planear la inversión de capital adicional y créditos para cubrir la expansión de activos no circulantes y de las crecientes necesidades de capital de trabajo.
- Analizar el entorno. Se debe de investigar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como estudiar el entorno (oportunidades y amenazas), elemento básico de la planeación estratégica.

ANEXO XIII

Tasa de crecimiento de población

El crecimiento poblacional

En el año 1950 la población de Nicaragua era de 1.295.000 personas, en el año 2005 la población sumaba 5,450.000 personas y la proyección de la población para el año 2050 se estima en 7.932.000 nicaragüenses.

Se observa que la población del país había aumentado aceleradamente 4.2 veces entre 1950 y 2005, mientras que entre 2005 y 2050 aumentará 1.4 veces, es decir que ha disminuido el ritmo de crecimiento que tenía en las décadas anteriores.

El descenso del ritmo de crecimiento de la población se debe dos causas principales:

- Las mujeres tienen hoy día menos hijos que años atrás, en términos técnicos “la Tasa Global de Fecundidad” bajó de 7 hijos por mujer en 1950 a 3 hijos por mujer en el año 2000. Entre los factores que han influido en este cambio se mencionan la migración del campo a la ciudad, las oportunidades de educación, la información sobre salud sexual y reproductiva, además del acceso a métodos anticonceptivos.
- La gran emigración de nicaragüenses a otros países, que básicamente está compuesta por personas jóvenes entre 15 y 39 años de edad. Esto a su vez ha influido en la disminución de niños que nacen en nuestro país. El factor principal que ha motivado a muchos emigrantes ha sido la búsqueda de oportunidades de un empleo mejor remunerado.

Se estima que 1 millón de personas han salido fuera del país en las últimas décadas, es decir la sexta parte de la población total. Los principales países de destino han sido Costa Rica, Estados Unidos, El Salvador y España. En 2011 los migrantes enviaron a sus familias unos 900 millones de dólares en remesas, que equivale a un 10% de la riqueza producida en Nicaragua en un año.

ANEXO XIV

Opinión y actitud de Consumidor

Esta ley es general y sirve de marco de defensa de los derechos de todos los consumidores, ya que por primera vez en la historia se mandata a todas las instituciones públicas y privadas, para que tomen la ley y la adecuen en sus propios ámbitos de competencia y la apliquen en toda su extensión

Algunos de los alcances de Ley de Protección a los Consumidores

1. Se reconoce el carácter de derechos humanos a los derechos de los consumidores y usuarios.
2. Prohibido taxativamente que los proveedores de servicios y bienes cobren o facturen precios o tarifas en cualquier moneda que no sea el córdoba.
3. Prohibido cobrar el tipo de cambio menor al oficial cuando se pague en moneda extranjera por el bien o servicio.
4. Se ratifica la prohibición de incluir la propina en el cálculo de la factura.
5. Quedarán sin efecto legal las cláusulas de los contratos con empresas proveedoras de servicios básicos y los privados que se consideran "abusivas"; renuncia a derechos de la ley, de la renuncia del usuario a ser resarcido por daños y perjuicios, por ejemplo.
6. Sistema Financiero y los proveedores de servicios de telefonía móvil, Internet y televisión por cable no pueden cobrar penalidad, recargo ni pagos por el consumo de meses faltantes del contrato ni intereses porque se les cancele el servicio de forma anticipada.
7. Compras a plazos, mutuos con garantía prendaria y otros créditos su tasa de interés máxima es hasta dos veces la tasa promedio ponderada publicada por el BCN.
8. En cinco días máximo el proveedor debe entregar el recibo y documentos de cancelación del crédito cuando haya sido cancelado.
9. Se amplía a tres años o 100,000 kilómetros las garantías de cobertura de compra de vehículos nuevos y a seis meses o 20,000 kilómetros por vehículos usados.
10. Los proveedores tienen prohibido compartir o facilitar los datos de los usuarios.
11. Todos los entes reguladores (Siboif, Conami, INE, INAA, Telcor, Dipronic y otros), deben tener oficinas de atención y reclamos, actualizar las normas o crearlas para ajustarlas al mandato de la Ley de los Consumidores.
12. Todo proveedor (banco, empresa comercial, etc), debe contar con una oficina de atención y reclamos.

FUENTE: LA PRENSA / ASAMBLEA NACIONAL

ANEXO XV

Movilidad Social y Laboral

El hecho que en Nicaragua 3.527.691 personas no son migrantes (70,4%), frente a 1.485.678 que sí lo son, puntualmente migrantes de toda la vida entre zona urbana y rural (29,6%).

**NICARAGUA: POBLACIÓN MIGRANTE Y NO MIGRANTE
URBANO-RURAL DE TODA LA VIDA, 2005**

Condición	Cantidad	Porcentaje
Migrantes	1 485 678	29,6
No migrantes	3 527 691	70,4
Total	5 013 369	100,0

Fuente: procesamiento especial del censo 2005 de Nicaragua con el programa Redatam.

Esto significa que el 29.6% de la población migra en algún momento de su vida a la zona urbana, ya sea en busca de estabilidad laboral, en busca de otras oportunidades que creen encontrar, motivos meramente personales. Todo ello significa menos personas trabajando en el campo y dedicándose a labores urbanas en las cuales no tienen experiencia y sometiéndose a las duras condiciones que ofrecen las empresas y en las cuales se ven obligados aceptar debido a la necesidad y al desempleo que ahonda la situación del país.

ANEXO XVI

Ley de Seguridad Social

De la Institución y sus Objetivos

Arto. 1.- El objeto de la presente Ley es establecer el sistema de Seguro Social en el marco de la Constitución Política de la República, para regular y desarrollar los derechos y deberes recíprocos del Estado y los ciudadanos, para la protección de los trabajadores y sus familias frente a las contingencias sociales de la vida y del trabajo. El Seguro Social es el conjunto de instituciones, recursos, normas y procedimientos con fundamento en la solidaridad y en la responsabilidad personal y social cuyos objetivos son:

- a) Promover la integración de los ciudadanos en una sociedad solidaria.
- b) Aunar esfuerzos públicos y privados para contribuir a la cobertura de las contingencias y la promoción del bienestar social.
- c) Alcanzar dignos niveles de bienestar social para los afiliados y sus familias.

El Seguro Social es el instrumento del sistema de seguridad social establecido como servicio público de carácter nacional en los términos que establece esta Ley.

ANEXO XVII
Política Industrial

POLÍTICA INDUSTRIAL

Hasta febrero del año 2008 creó la Dirección General de Industria y Tecnología, para atender una prioridad del Gobierno como es el desarrollo de la industria nacional. Las acciones formuladas y realizadas han estado dirigidas a facilitar y mejorar las capacidades de las micro, pequeñas y medianas empresas, especialmente en el sector industrial, para que éstas puedan mejorar sus niveles de producción y ventas y de esa manera generar ingresos para sus propietarios y trabajadores, así como impulsar la creación de nuevas empresas que permitan generar empleos e ingresos.

Como estrategia de desarrollo del Sector MIPYME, se ha elaborado e iniciado la implementación del Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña y Mediana Empresa (PROMIPYME) cuyo objetivo de desarrollo es “Contribuir a elevar y consolidar la competitividad de las MIPYME para que puedan insertarse con mayores ventajas en el mercado nacional e internacional y continúen de mejor manera en fuente generadora de empleo de calidad e ingresos para sus propietarios y propietarias, trabajadores y trabajadoras, contribuyendo a reducir sustancialmente los niveles de pobreza de la población nicaragüense”. Cabe señalar la MIPYME representa uno de los sectores económicos estratégicos y prioritarios para el país ya que representan más del 90 por ciento de la base empresarial de Nicaragua, genera un 70 por ciento de empleo y el 40 por ciento del PIB.

Durante 2007-2011 se aprobó la Política Nacional de Desarrollo Industrial y se formuló su Plan de Implementación, el cual ha sido actualizado para los años 2010-2014. Se ha logrado que el país avance en un mejor clima de negocio al establecer un marco jurídico que favorece el crecimiento y dinámica de las empresas como: Ley 645, Ley de contrataciones administrativas del sector pública (Ley 737, Ley de Promoción de la Competencia (Ley 601), Ley de sociedades de garantías recíprocas (Ley 663) Ley sobre contrato de fideicomiso (Ley 741), anteproyecto de Ley de garantías inmobiliarias, Ley de factura cambiaria y la Ley de factoraje. También se formuló una propuesta de la Política de Ciencia, Tecnología e Innovación, la cual fue realizada en conjunto con el Consejo Nicaragüense de Ciencia y Tecnología (CONICYT). En el marco de la reorganización de instituciones de gobierno se le han asignado a Instituto Nicaragüense de la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME) sus nuevos lineamientos estratégicos basados en 4 ejes estratégicos: visibilizar el rol de la MIPYME, capacitación y asistencia técnica especializada en aspectos de gerencia empresarial, técnica productivo y comercial, promover el acceso a mercados selectivos a nivel nacional y externo y la vinculación de la MIPYME al sector turismo.

Se ha masificado la atención empresarial de la MIPYME a nivel nacional a través del Centro de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CAMIPYME) atendiendo en los últimos 3 años a más de 40 mil MIPYME con servicios empresariales descentralizados relacionados con capacitación y asistencia técnica, eventos feriales, departamentales, nacionales e internacionales, acceso al financiamiento y mejoramiento de la calidad de sus productos.

ANEXO XVIII

Ciclo de vida y velocidad de obsolescencia
tecnológica

Existen muchas causas para el atraso tecnológico en el país, pero existen 4 en especial:

a. Desde las políticas públicas del estado

Las políticas nacionales con respecto al uso de tecnología son débiles y no incentivan a las empresas o instituciones al uso de las TIC's para mejorar sus servicios y productos.

No existe una regulación de la tecnología que ingresa al país. Las leyes no exigen que las tecnologías que ingresan al país sea tecnología de punta y de máxima calidad, por lo que al país entra tecnología obsoleta y de baja calidad.

Leyes de stock. No se les exige a las empresas distribuidoras de tecnología que mantengan un stock de repuestos mínimos para los productos que traen al país. Por tanto, cuando una reparación por garantía es exigida por un cliente, la empresa distribuidora envía de regreso el equipo fuera del país y lo registra como nuevo equipo al ser reingresado, lo que implica un gasto extra para el consumidor.

Tampoco se da presupuesto suficiente para tecnología de punta. Dentro del presupuesto nacional debería ser agregado un presupuesto para la adquisición de tecnologías de punta, pero por el contrario en el gobierno (y para ahorrar) se hace uso de tecnologías piratas o tecnologías obsoletas.

b. Desde las concepciones y las practicas sociales de los Nicaragüenses

El analfabetismo tecnológico de la población es, a nuestro parecer, actualmente uno de los mayores causantes del estancamiento tecnológico del país.

La población hoy en día le tiene, literalmente, miedo a la tecnología y por tanto piensan que es mejor seguir usando el método manual que usaban sus padres, incluso sus abuelos. Esto se produce a causa del analfabetismo tecnológico.

c. Desde la empresa privada (grande, mediana, pequeña y micro)

Como lo hemos mencionado antes las bajas capacidades tecnológicas de la economía del país, tanto en equipamientos como en procesos, constituyen uno de los mayores obstáculos para alcanzar niveles aceptables de competitividad, lo que significa que el país no podrá competir con el resto del mundo en las actividades económicas ya que los procesos para realizar una actividad toman demasiado tiempo por que no contamos con las tecnologías adecuadas.

La empresa privada es en parte causante del estancamiento tecnológico por que no hacen uso de las nuevas tecnologías y no promueven el uso de las tecnologías de punta.

También cabe mencionar un problema actual y de gran importancia como lo es el pirateo de programas. Hoy en día, por ahorrar costos, muchas empresas distribuidoras nos venden software pirata, o desactualizado, esto significa de que siempre permaneceremos atrasados en cuanto a tecnologías se refiere por que las mismas empresas que nos venden tecnología nos venden software obsoleto (antiguo).

d. Desde la dependencia económica y política de los bloques de poder internacional

Debido al subdesarrollo al que nos encontramos no podemos ser independientes, ya que necesitamos la influencia de países económicamente estables para mejorar los diferentes sectores públicos del país.

ANEXO XIX

Cambio en información Tecnológica

Cambio tecnológico o revolución tecnológica.

Son tan cortas las olas de cambio tecnológico que no parece aplicable el concepto de revolución entre una y otra nueva oleada. La revolución tecnológica llegó para quedarse; así, revolución pierde peso como concepto para describir la conmoción generada sobre una estructura en reposo.

No obstante, el factor común en esta etapa de la evolución tecnológica se centra en la información. Si se trata de caracterizar la gran oleada de cambios recientes, se encontrará que están asociados en buena medida con el insospechado avance de las tecnologías de manejo, procesamiento, acceso y distribución de información. No han pasado aún 60 años después de la irrupción del computador y se afirma ya que en materia de información se avanzó más en los años transcurridos luego de la segunda guerra mundial, que en toda la evolución humana desde el paleolítico hasta la fecha.

Las tecnologías de la información están irrumpiendo en todos los ámbitos de la vida del hombre. Por supuesto lo hicieron en la forma como se organiza la producción y el resultado se ha visto en la operativización de técnicas de producir más flexibles, cortos ciclos de vida en los productos, rápida obsolescencia de los mismos, mayor reconocimiento del valor de la calidad y una ampliación de las actividades asociadas con los servicios, ante la simplificación de las tareas de producción.

Se ha registrado también una mayor orientación hacia la satisfacción de necesidades de los clientes. Las empresas, núcleo de las ventajas competitivas y en muchos casos transnacionalizadas, han tendido a maximizar la satisfacción de las necesidades de los consumidores; el acortamiento tecnológico de las diferencias entre productos ha tendido a ser reemplazado por una mayor diferenciación en servicio, calidad y accesibilidad.